

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

***CRIAÇÃO DO SETOR DE COPA PARA ATENDIMENTO AOS CLIENTES
INTERNOS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO***

NÁDIA GRUSENKA COMIOTTO

Orientada pelo:
Prof. Gerson Rizzatti

Área de Concentração:
Recursos Humanos

Florianópolis, Junho 2000

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à aluna NÁDIA GRUSENKA COMIOTTO na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5236.

Banca Examinadora

Professor Gerson Rizzatti

Presidente

Professora Alessandra Linhares Jacobsen

Professor Pedro Carlos Schenini

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre incentivou a busca do meu aperfeiçoamento como ser humano e como profissional.

Ao Professor Gerson Rizzatti pelo incentivo e orientação para a conclusão deste trabalho.

A Celeste Aparecida Andrade Bodingbaner pela ajuda na correção ortográfica.

A todos aqueles que participaram e contribuíram de alguma forma em mais uma conquista.

*Pois as coisas findas,
Muito mais que lindas,
Estas ficarão.*
Carlos Drumond de Andrade

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1: Diferença entre Indústrias e Empresas de Serviços	25
Figura nº 2: Diferenças entre Bens e Serviços.....	25
Figura nº 3: Elementos do Sistema de Produção (Operação)	29
Figura nº 4: Análise das Implicações das Mudanças sobre as quatro áreas de Serviços:..	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Solicitação de serviços ao Setor de Copa (Prédio Sede).....	47
Gráfico 2: Solicitação de Serviços ao Setor de Copa (Prédio Anexo)	47
Gráfico 3: Feedback do Cliente Interno (Prédio Anexo)	48
Gráfico 4: Feedback do Cliente Interno. (Prédio Sede).....	49
Gráfico 5: Porcentagem de Utilização dos Postos de Atendimento.(Prédio Anexo)	49
Gráfico 6: Porcentagem de Utilização dos Postos de Atendimento (Prédio Sede)	50
Gráfico 7: Posto de Atendimento Mais Procurado (Prédio Sede).....	51
Gráfico 8: Posto de Atendimento Mais Procurado (Prédio Anexo).....	51
Gráfico 9: Serviços Mais Solicitados (Prédio Anexo)	52
Gráfico 10: Serviços Mais Solicitados (Prédio Sede).....	53
Gráfico 11: Levantamento da Porcentagem de Cliente que Sabe da Existência	54
da Copa Central (Prédio Anexo)	54
Gráfico 12: Levantamento da Porcentagem de Cliente que Sabe da Existência	54
a Copa Central (Prédio Sede).....	54
Gráfico 13 : Informação Quanto a Utilização da Copa Central (Prédio Anexo).....	55
Gráfico 14: Informação Quanto a Utilização da Copa Central (Prédio Sede)	55
Gráfico 15: Qualidade de Prestação de Serviço (Prédio Anexo)	56
Gráfico 16: Qualidade de Prestação de Serviços (Prédio Sede).....	57
Gráfico 17: Postura do Funcionário ao Atender o Cliente Interno (Prédio Anexo).....	58
Gráfico 18: Postura do Funcionário ao Atender o Cliente Interno (Prédio Sede)	59
Gráfico 19: Utilização de Uniforme (Prédio Anexo).....	60
Gráfico 20: Utilização de Uniforme (Prédio Sede).....	61

LISTA DE ABREVIATURAS

TRT	Tribunal Regional do Trabalho
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
CRI	Comissão de Regimento Interno
CRT	Comissão de Revista do Tribunal
DIGER	Direção Geral
GAPRE	Gabinete da Presidência
SECAD	Secretaria Administrativa
SECAP	Serviço de Protocolo e Cadastro
SECAP	Serviço de Promoção e Acesso de Pessoal
SECAR	Serviço de Cadastramento e Registro de Pessoal
SECES	Serviço de Correição e Estatística
SECOM	Serviço de Compras
SECOR	Secretaria da Corregedoria
SEDIS 2	Serviço de Distribuição dos Feitos de 2ª Estância
SEDIV	Serviço de Divulgação
SEDOC	Secretaria de Documentação
SEFIN	Secretaria Financeira
SEGEF	Secretaria da Presidência
SEINFO	Secretaria de Informática
SEJUD	Secretaria Judiciária
SELAT	Serviço de Legislação de Pessoal e Aferição do Tempo de Serviço
SEMAP	Serviço de Material e Patrimônio
SEMPRO	Serviço de Movimentação Processual
SEPPP	Serviço de Preparo de Pagamento de Pessoal
SEPRO	Serviço Processual
SERGE	Serviços Gerais
SEROM	Serviço de Manutenção e Obra
SETRI	Secretaria do Tribunal Pleno
SETUR 1	Secretaria da 1ª Turma
SETUR 2	Secretaria da 2ª Turma
SETUR 3	Secretaria da 3ª Turma
SOF	Serviço de Orçamentos e Finanças
SPC	Setor de Perícias Contábeis
SPG	Setor de Perícias Grafodocumentoscópicas

RESUMO

Atualmente cada vez mais fala-se do terceiro setor ou setor de serviço, que vem crescendo rapidamente e tomando o espaço que antes era na sua maior parte da indústria e agricultura.

Este trabalho fala da prestação de serviço realizada dentro das organizações para os seus próprios funcionários o qual é designado de “Cliente Interno”, um cliente não convencional.

Para realização deste trabalho foi escolhido um setor recém criado na área dos Serviços Gerais. Uma pequena célula que serviu de laboratório para colocar em prática alguns conceitos da nova administração com um gerenciamento compartilhado em responsabilidades, derrotas e vitórias.

ABSTRACT

Nowadays listen to speak about third sector or service sector. This sector is grow and taking industry and agriculture' s space .

The research was made to conclude the traineeship refered to some installment services among some organizations to their own officials, "inward costumers", a client who's not convencional.

This research na development was to carry out in section of General Services. A small cell were the laboratory for three years wold, where to put forward state about new administrattion, menege to share with official, to have a share in the responsibilities, routes and victorys,

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Caracterização da Organização	12
1.2 Tema Problema	14
1.3 Justificativa	16
1.3.1 Importância	16
1.3.2 Oportunidade	16
1.3.3 Viabilidade	17
2. OBJETIVO	18
2.1 Objetivo Geral	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 Serviços	19
3.2 Todo o Processo de Produção de um Bem ou Serviço começa com o Cliente	21
3.3 Características do Serviço	23
3.4 Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços	24
3.5 Caráter artificial da distinção entre indústria e Serviços	27
3.6 Administração de Operações	28
3.7 O Sistema de Produção (Operação)	28
3.8 Administração da Qualidade de Serviço	29
3.9 Estratégia de Serviço	32
3.10 O Fator Humano na Prestação de Serviço	33
3.11 Comunicação e Desenvolvimento de Um Marketing Individualizado	34
3.12 Cliente Interno	35
3.13 Qualidade de Prestação de Serviço ao Cliente Interno	36
3.14 Captação e Disseminação de Informações (Clientes Internos):	37
4 METODOLOGIA DO TRABALHO	39
4.1 Caracterização da Pesquisa	39
4.1.1 Abordagem	39
4.1.2 Perspectiva de Estudo	39
4.2 Delineamento da Pesquisa	39
4.2.1 Meios	39
4.2.2 Fins	41
4.3 Delimitação da Pesquisa	42
4.3.1 População	42
4.3.2 Amostra	42
4.4 Técnica de Coleta de Dados	43
4.4.1 Tipos de Dados	43
4.4.2 Instrumento de Coleta	43
4.5 Técnica de Análise dos Dados	43
4.6 Limitação do Método	44

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS	45
5.1 Aonde está o Cliente Interno do Setor de Copa	46
5.2 Tempo e Eficiência do Atendimento	48
5.3 Porcentagem de Utilização dos Postos de Atendimento (copa).	49
5.4 Posto de Atendimento mais procurado pelo cliente interno	50
5.5 Serviços Mais Solicitados pelo Cliente Interno aos Funcionários dos Postos de Atendimento (copas):	52
5.6 Copa Central	53
5.7 Qualidade na Prestação de Serviço	56
5.8 Postura do Funcionário Quanto a Forma de Atendimento dos Clientes Internos	57
5.9 Uniformização dos Funcionários do Setor de Copa	60
6. CONCLUSÃO	62
6.1 Decisões de Marketing:	63
6.2 Decisões Operacionais:	64
6.3 Decisões Relativas aos Recursos Humanos:	65
6.4 Decisões Relativas à Estrutura e ao Estilo de Gerenciamento:	66
6.5 Sistema de Controle da Qualidade do Serviço:	66
6.6 Reação dos Servidores Sobre as Decisões:	67
6.5.1. Preocupações Ligadas ao Trabalho	67
6.5.2 Quanto as Motivações Ligadas à Personalidade:	69
7 BIBLIOGRAFIA	73

1 INTRODUÇÃO

No ano de 1996, fui convidada a estruturar um setor que não havia similar em outros Tribunais Regionais do Trabalho do Brasil. Um novo setor que herdaria funcionários antigos, até então, vinculados ao setor de zeladoria que estava, naquele momento, passando por uma Terceirização.

Foi uma luta árdua, onde esbarrei com a cultura arraigada do grupo “Da Lei do Menor Esforço”, vícios comportamentais e baixa estima em virtude da forma preconceituosa de tratamento por parte da direção do TRT da 12ª Região para com os funcionários do então setor de zeladoria.

Tudo isto, não sentiam prazer em realizar o trabalho para o qual prestaram concurso, para a maioria, foi a forma mais fácil de conseguir entrar para um serviço com estabilidade e um bom salário; com a possibilidade de conseguir um desvio de função para trabalhar em outra área do T.R.T. da 12ª Região.

Não seria justo deixar de mencionar os servidores que ali estavam, por adorarem o seu trabalho, que tinham realizado sua escolha pela atividade em si e não somente pelo salário e a estabilidade. Assim, havia um grande problema, bem como um desafio.

A finalidade deste trabalho é a criação e estruturação de um Setor de Copa, cuja a meta, é torna-lo realidade, auto gerenciável, e a transformação destes servidores em profissionais na área de Prestação de Serviços.

1.1 Caracterização da Organização

O Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região foi fundado em Florianópolis, Santa Catarina, no ano de 1980, pelo juiz Dr. José Fernandes da Câmara

Rufino. Tem seu prédio sede localizado na rua Esteves Jr., nº 395, Florianópolis/SC. Atualmente, possui em torno de 600 funcionários públicos federais.

A principal atividade do tribunal é o julgamento das ações trabalhistas em 2ª instância. É constituído por dois prédios interligados, denominados de Prédio Sede 12 Pavimentos e Prédio Sede 04 Pavimentos, para facilitar chamarei de Prédio Sede e Prédio Anexo respectivamente. No Prédio Sede funcionam as Secretarias que trabalham diretamente com os processos, a Presidência e a DIGER, no Prédio Anexo funciona as Secretarias Administrativas do Tribunal.

Conforme o organograma, anexo A, o Setor de Copa está vinculado ao SERGE, que por sua vez é subordinado a SECAD, que está hierarquicamente abaixo da DIGER, que por sua vez está subordinada a Presidência.

O SERGE, *Serviços Gerais*, é essencialmente um prestador de serviço aos funcionários do Tribunal na área de: transporte, telefonia, segurança, zeladoria (limpeza, jardinagem, abastecimento de água mineral, lavanderia) e copa. Estima-se, que atualmente, é composto por 100 funcionários.

O Setor de Copa, onde foi elaborado o projeto, possui dezenove funcionários, sendo dezessete copeiras, e dois garçons. O setor de copa foi criado em dezembro de 1996, quando houve a terceirização do setor de zeladoria, assim os servidores deste Setor passaram para o quadro do Setor de Copa para realizar atividades de copeira e garçom.

O Prédio Sede do Tribunal é constituído de 12 andares: no 12º andar estão as Assessorias da Presidência, SPG, SPC, CRI e CRT; no 11º estão instaladas a Presidência, SEGEP e GAPRE; no 10º, 8º, 7º e 6º estão os Gabinetes de Juizes; no 9º além de dois Gabinetes de Juizes está a DIGER e Comissão de Concurso; no 7º estão o SEDOC e o SEDIV; no 5º estão os Gabinetes de Juizes Substitutos, Procuradoria Regional do Trabalho e Assessoria de Revisão de Acórdãos; no 4º está a SEINFO; no 3º estão a SECOR, SECES, SEJUD E SEPRO; no 2º estão a SETUR 3, SETRI, SEDIS 2, SEMPRO e Sala de Audiência; no 1º estão a SETUR 1, SETUR 2 e 2 Salas de Audiências. O atendimento aos doze andares do Prédio Sede é realizado por seis Copas, apesar de existir, uma copa por andar no Prédio Sede, menos no 12º andar. (Anexo B).

O Plenário está localizado no térreo, onde acontecem as solenidades, dissídios coletivos, e plenos (reuniões de todos os Juízes da casa), sendo que o atendimento então é feito pela Copa Central, que fica localizada no térreo do Prédio Anexo.

A Copa Central é utilizada para a preparação dos “*coffee breaks*” para os servidores que estão realizando algum tipo de treinamento (oferecido geralmente pela SERHU), lanches para os Juízes quando estão em sessão no plenário, e ainda por todos os servidores do Prédio Sede, Prédio Anexo e pelos funcionários das empresas terceirizadas para fazerem suas refeições.

1.2 Tema Problema

O Setor de Copa foi criado para a prestação de serviço à Presidência, às Sessões, Plenário, Direções, Gabinetes de juizes, “*coffee break*” (realizados quando há curso de treinamentos, encontros de magistrados, advogados, palestras etc.), eventos, solenidade, e atendimento direto aos servidores do Tribunal e funcionários das empresas terceirizadas.

Quando o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região foi implantado em Florianópolis não havia exigência de concurso público para admissão de funcionários em geral. Os funcionários mais antigos do Setor de Copa que anteriormente pertenciam ao Setor de Zeladoria, eram celetistas e possuíam nível de escolaridade até a quarta série primária. Hoje, doze possuem nível primário, sete o segundo grau completo e uma funcionária portadora de deficiência mental, pois contratavam alunos da escola APAE para a realização de serviços de limpeza no Tribunal.

Com o passar dos anos e com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, passou a ser exigido concurso público. Os funcionários mais antigos foram beneficiados pela lei (através de concurso interno) tornando-se estáveis; pois já possuíam muito tempo de casa. Com a realização de concursos externos, entraram funcionários

com nível de escolaridade mais alto, mas os mesmos não ficavam no Setor de Zeladoria pois geralmente eram desviados da função para outros Setores do Tribunal.

Com isto, o número de funcionários do Setor de Zeladoria foi reduzindo a ponto de se fazer necessário a realização de um estudo para resolver o problema. A solução encontrada foi a terceirização da limpeza (com o aumento e qualidade na produtividade), a transferência dos funcionários estáveis para o Setor de Copa, e a realização de um novo concurso para o preenchimento das vagas existentes no Setor de Zeladoria, mas com o aproveitamento dos mesmos no Setor de Copa.

Por causa dos motivos relatados acima, o Setor de Copa já iniciou com alguns problemas:

- Necessidade de profissionais capacitados para a sua realização dos serviços exigidos;
- Mão de obra disponível desqualificada para tal;
- Diferença muito grande de nível de escolaridade entre os funcionários;
- Vícios comportamentais arraigados;
- Cultura cristalizada pelo grupo que: Servidor público não precisa esforçar-se a apresentar um bom trabalho, ou ter responsabilidades, já que possui estabilidade garantida por lei.

Tudo isto acarretou um atendimento sem qualidade ao Clientes Interno (Servidores, e funcionários das empresas prestadoras de serviço ao TRT) e aos clientes externos.

Esta situação começou a representar um problema para toda Direção do Tribunal, pois o Setor de Copa atende desde o Presidente do Tribunal até o mais humilde funcionário, do mais simples visitante até autoridades como: Governadores de Estado, Desembargadores, Ministros e Autoridades Estrangeiras .

O problema enfrentado pelo Setor de Copa, e que não possui uma referência em outros Tribunais para auxiliar na sua estruturação, no qual administração acredita na afirmação de RANGEL, 1994:

“No processo de satisfação de clientes internos, a pessoa se coloca no papel de Fornecedor Interno que supre, com o resultado do seu trabalho, alguma outra pessoa no processo (o cliente interno)”.

Acreditando que, a qualidade de serviço está em fazer o melhor para identificar e satisfazer as necessidades deste cliente, nos leva a formular a seguinte pergunta de pesquisa:

“Como estruturar o Setor de Copa de forma a ser um prestador de serviço de qualidade aos clientes internos do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região de Santa Catarina?”

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância

As razões pelas quais este projeto foi proposto é a contribuição para a solução de um problema de ordem prática dentro do setor de copa dos Serviços Gerais do Tribunal Regional do Trabalho DA 12ª Região, possibilitando o oferecimento de um serviço que venha ao encontro das expectativas dos clientes internos, no que diz respeito a uma gama de serviço.

1.3.2 Oportunidade

É um projeto oportuno, pois além de colaborar na resolução de questões práticas, poderá ser utilizado como referencial teórico para a implantação em outros setores do Serviços Gerais.

Pode ser ainda um dinamizador de mudanças, levando a uma nova consciência na forma de prestação de serviço, ao mostrar que o funcionário a quem vai-se prestado o atendimento deve ser considerado Cliente Interno do Setor de Copa, e como tal, deve ser respeitado, procurando a satisfação de suas necessidades.

Além da oportunidade de melhoria na qualidade de atendimento destes serviços, pode vir a ser uma oportunidade de crescimento, aprimoramento e valorização dos funcionários que trabalham nesta área.

1.3.3 Viabilidade

A Administração dos Serviços Gerais sente a necessidade de saber o que o usuário de seus serviços acha quanto à qualidade, bem como conhecer as necessidades reais destes clientes; desta forma, a Direção mostrou-se interessada pelo projeto, auxiliando no que for necessário para viabilização do mesmo.

2. OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

Elaborar e implementar um projeto visando a prestação de serviço do Setor de Copa ao cliente Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região de Santa Catarina.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar projeto de criação e estruturação do setor;
- Implementar o projeto;
- Identificar as expectativas e necessidades do cliente Interno quanto aos serviços prestados pelo Setor de Copa do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região;
- Conceber os serviços a serem oferecidos pelo setor;
- Profissionalizar os servidores para a prestação de serviço com qualidade;
- Controlar a qualidade de serviço prestado;

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Serviços

O autor Slack (1997) coloca que a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou usa na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de produção que organizam sua produção. Todos os serviços esperados das lojas e as aulas da universidade também foram produzidos.

Nem sempre as pessoas que supervisionam sua “produção” são chamadas gerentes de produção, mas isso, é o que elas realmente são.

A administração da produção não é um conjunto de técnicas, ao contrário, é um conjunto de princípios gerais estabelecidos para a economia da produção, facilidade de projeto, projeto de tarefas, estabelecimento do programa, controle da qualidade, controle dos estoques, avaliação do trabalho e controle do orçamento e do custo (Buffa, 1972).

Na Administração da Produção existe uma divisão entre a produção de um bem físico e a produção de um serviço. De uma forma geral, a administração da produção diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico e administração de operações à prestação de um serviço.

Neste sentido, a palavra “produção” liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra “operações” refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviços. Nas indústrias, as tarefas que são objeto da administração da produção encontram-se concentradas prioritariamente na fábrica ou planta industrial. Nas empresas de serviço, as atividades ligadas a “operação” são espalhadas, sendo que às vezes é difícil reconhecê-las (Moreira, 1993).

O autor, acima citado, escreveu que ao longo do tempo, a designação de Administração da Produção vem sendo confundida com a atividade fabril. Ao ouvi-la, as pessoas logo imaginam um local cheio de máquinas, pessoas andando de um lado para outro, produtos sendo fabricados, vagões ferroviários ou caminhões sendo carregados ou descarregados e assim por diante. Não resta dúvida que tudo isso tem a ver com a Administração da Produção, mas a imagem é incompleta. Bancos, hospitais, escolas, aeroportos, cuja as atividades são classificadas como serviços, têm também a ver com os conceitos e técnicas da produção. Como a extensão desses conceitos e técnicas às atividades de serviços é realmente recente, nem sempre a adaptação é perfeita e vem se processando lentamente.

O conceito do que é um produto, um bem e um serviço, ainda é confundido pelas pessoas. O produto pode ser um bem ou um serviço. Geralmente, o termo bens traz a idéia de objeto físico, como: automóvel, aparelho de TV ou refrigerante, e geralmente se usa a expressão bens e serviços para distinguir objetos físicos de objetos intangíveis. Mas, ao pensar em bens físicos, sua importância não está em possuí-los e sim em usá-los para satisfazer nossos desejos.

Não se compra um carro para olhar e sim porque ele oferece serviços de transporte; não se compra um fogão microondas para admirar e sim porque ele fornece um serviço de cozinhar. Assim, não podemos esquecer que bens físicos são realmente veículos que prestam serviços a nós (Kotler, 1993).

Mas, os serviços podem ser oferecidos por outros veículos, como pessoas, lugares, atividade, organizações e idéias, ou seja, se a gente não tem o que fazer, pode ir a uma casa noturna e assistir a um *show* (pessoa), viajar para um local ensolarado como a Flórida (lugar), fazer exercícios físicos (atividades), participar de um clube de solteiro (organização) ou pode adorar uma filosofia de vida diferente (idéia). Em suma, serviços podem ser prestados (realizados) via objetos físicos e outros meios. Assim o termo bens pode abranger todos os meios capazes de realizar satisfação de um desejo ou de uma necessidade.

Para entender o que é um desejo ou uma necessidade Kotler (1993), diz que desejos são vontades para a satisfação específicas das necessidades mais profundas. Um americano precisa de comida e compra um hambúrguer, precisa de roupas, e compra um

terno Piere Cardin, precisa de estima, compra um Cadillac. Em outra sociedade, essas necessidades são satisfeitas de modo diferente. O balinês satisfaz a fome com mangas, suas necessidades de vestuário com uma tanga, sua estima com um colar de conchas. Enquanto as necessidades das pessoas são poucas, os desejos são muitos. Os desejos humanos são constantemente mudados pelas forças e instituições sociais tais como igrejas, escolas, famílias e as empresas.

Desejos tornam-se demanda quando são respaldados pelo poder de compra. As empresas devem medir não apenas o número de pessoas que querem o produto, mas acima de tudo medir o número dos que de fato quereriam e poderiam comprá-los (Kotler, 1993).

A pessoa física ou jurídica, que devido as necessidades e desejos, resolve utilizar ou consumir bens e serviços chama-se de cliente (Lenzi, 1991).

Com isso há de existir sintonia entre o cliente, as suas necessidades, e a empresa que produz o bem ou serviço que vai satisfazer estas necessidades, isto se chama “Sistemas de Informação para gerência do relacionamento com clientes”.

Como informa Gonçalves & Filho (1995), os sistemas de informação são sistemas planejados, construídos e administrados de modo a maximizar a sintonia e o relacionamento entre a organização e seus clientes, permitindo a recepção e manutenção de informações sobre esses clientes, atuais ou potenciais, seu comportamento, desejos e necessidades.

Para que ocorra a transformação desses desejos e necessidades do cliente em um produto deve ocorrer a produção de um bem ou serviço. O Sistema de Produção nada mais é que uma entidade abstrata, um conjunto de atividade e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços (Moreira, 1993).

3.2 Todo o Processo de Produção de um Bem ou Serviço Começa com o Cliente

O autor Peppers (1997, p.118) faz menção a um poster e brochura da L.L.Bean, Inc.,Maine que definia o que é um cliente:

“O que é um cliente?”

Um cliente é a pessoa mais importante neste escritório...

Um cliente não é dependente de nós...nós dependemos dele.

Um cliente não é uma interrupção de nosso trabalho... é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor em servi-lo...ele está fazendo um favor em nos dar a oportunidade de servi-lo.

Um cliente não é alguém que discute ou argumenta muito bem.

Ninguém jamais ganhou uma discussão com um cliente.

Um cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos: é a nossa tarefa atender a esses desejos com lucro para ele e para nós”.

Peppers (1997, p.118) diz que “os clientes sejam consumidores ou empresas, não estão mais em busca de opções. Querem encontrar no mercado exatamente aquilo que desejam. A tecnologia permite que as empresas os satisfaçam. Isto ocorre através de banco de dados sobre preferências e necessidade individuais de cada cliente.”

Para que estes bancos de dados funcione, devem estar sempre atualizados com relação ao cliente, e isto ocorre quando existe uma relação contínua de aprendizado entre empresa e cliente, que se enriquece à medida que as partes interagem. Nas relações de aprendizados, cada cliente ensina mais e mais à empresa quanto às suas necessidades e preferências, proporcionando-lhes uma imensa vantagem competitiva (Peppers, 1997).

Conforme o autor, supra citado, existem quatro estratégias básicas que devem ser levadas em conta para se cultivar uma relação de aprendizado com os clientes:

- **Estratégia de Produção e Distribuição** – é a criação de módulos, componentes ou processos, que podem ser montados de várias formas para permitir que as empresas produzam sob medida para os clientes, a baixo custo.;
- **Estratégia Organizacional** – para criar relações de aprendizado são necessários “gerentes de clientes”, onde são responsáveis por carteiras de clientes e necessidades semelhantes, que se concentrarão em obter o melhor negócio possível com cada um deles, um de cada vez.

- Estratégia de Avaliação – é ter contato com o cliente para saber se ele está satisfeito com o produto;
- Estratégia de Informação – o cultivo das relações de aprendizado depende da empresa conseguir e gerenciar as informações dos clientes.

3.3 Características dos Serviços

Um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem físico. Características dos serviços:

- **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados. Uma pessoa que vai fazer uma cirurgia plástica da face não pode ver o resultado antes de comprá-la e nem mesmo prever o seu resultado. Para tornar menor a incerteza, os compradores buscam sinais ou evidências da qualidade do serviço. Podem inferir a qualidade a partir do local, das pessoas, dos equipamentos, do material de comunicação, dos símbolos e do preço. Logo, a tarefa do prestador de serviço é “administrar a evidência para tornar tangível o intangível”. Enquanto os fabricantes de produtos são desafiados a acrescentar idéias abstratas, os prestadores de serviços são desafiados a colocarem evidências físicas em suas ofertas abstratas;
- **Inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Isto não é verdadeiro em relação aos bens físicos que são manufaturados, estocados, mais tarde vendidos e, ainda mais tarde, consumidos;

- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, à medida que dependem de quem os executa e de quando e onde são executados;
- Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade do serviço não é problema quando a demanda é estável, porque é fácil organizar o trabalho antecipadamente, o problema é quando a demanda flutua, exemplo o transporte público (Kotler, 1993).
- A Qualidade da Prestação: em vista de que o serviço é uma prestação única na presença do cliente, tem que ter êxito logo na primeira vez, no próprio momento da interação. Ao contrário do que ocorre na fábrica, uma vez que o serviço foi produzido, é tarde demais para melhorá-lo ou corrigi-lo. A prestação não pode ser medida, controlada ou corrigida durante a entrega sem que o cliente esteja consciente disso (Téboul, 1999).

O autor Kotler (1993) nos informa que: uma das principais megatendências nos Estados Unidos tem sido o extraordinário crescimento dos Serviços. A prestação de serviço conta atualmente com 77% do total dos empregos e 70% do Produto Nacional Bruto.

A prestação de serviço não somente inclui pessoas que trabalham nas empresas de serviço (hotéis, empresas aéreas, bancos, etc...), mas também pessoas que prestam serviço dentro das indústrias. Como resultado do aumento da riqueza, do maior lazer e da crescente complexidade dos produtos que requerem serviços, os Estados Unidos se tornou a primeira economia de serviços do mundo.

3.4 Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços

Segundo Clutterbuck (1994) a distinção entre produtos e serviços está se tornando cada vez mais turva em muitos setores. Os fabricantes de computadores, por exemplo, freqüentemente descrevem sua atividade como fornecer soluções para

problemas empresariais; a venda de copiadoras ou automóveis há muito tempo depende de fatores de serviço, como tecnologia e confiabilidade do produto. Contudo é possível identificar características distintas entre produtos e serviços, conforme descrito na Figura nº 1 pelo autor Moreira (1993) e na Figura nº2 pelo autor Clutterbuck (1994):

Figura n. 1: Diferença entre Indústrias e Empresas de serviços

Características	Indústrias	Empresas de serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoque	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: Moreira (1993, p.03).

Figura n. 2: Diferenças entre Bens e Serviços

PRODUTOS	
SERVIÇOS	BENS
Consumidos assim que são criados (portanto, precisam ser corrigidos em tempo real).	Podem ser corrigidos durante a produção; portanto, com frequência, o cliente não vê problemas.
Produto e consumidor em contato direto (freqüentemente cara a cara).	Os clientes não participam do processo de produção.
Não podem ser estocados ou armazenados.	Podem ser estocados e armazenados.
Enfrentam a flutuação de demanda através de padrões de atividade variáveis.	Enfrentam a flutuação de demanda através do planejamento da produção.
Apenas um em cada 25 clientes reclamará.	A maioria dos clientes reclamará se o produto não funcionar.
Os processos freqüentemente ocorrem em locais diferentes e muitas vezes distantes.	Os processos normalmente ocorrem em um número reduzido de locais (portanto o controle é mais fácil).

SERVIÇOS	BENS
Dependem do intangível (por exemplo, a experiência).	Dependem principalmente de tangíveis (por exemplo, a função).
O material fornecido freqüentemente é especificado com dificuldade.	O material fornecido é especificado com relativa facilidade.
Comercialização de serviços.	Comercialização de Produtos.
Não é possível mostrar ao cliente o que ele está comprando.	O cliente pode ver e sentir o que está comprando.
Com freqüência , os cliente esperam obter gratuitamente os elementos do serviço (por exemplo, informações).	Os clientes esperam pagar por bens tangíveis.
Freqüentemente, o vendedor é o fornecedor do serviço (às vezes propõe problemas quando eles não existem).	A venda e a entrega geralmente são separadas.
Com freqüência, as recomendações e o boca a boca são importantes ferramentas de marketing.	Um número relativamente pequeno de vendas resulta de recomendações.
A credibilidade vem das pessoas e sistemas.	A credibilidade vem da qualidade e tecnologia do produto.
A inovação confere apenas vantagem a curto prazo	A inovação pode resultar em vantagem a médio prazo.
Em geral, as alegações da propaganda são difíceis de questionar, mas são vulneráveis à experiência individual dos clientes.	As alegações da propaganda são relativamente fáceis de provar ou desmentir.
A propaganda incita um nível relativamente alto de ironia do cliente.	A propaganda tende a ser aceita como relativamente verdadeira pelos clientes.

Fonte: Clutterbuck (1994, p. 95).

3.5 Caráter artificial da distinção entre indústria e serviços

Téboul (1999) é claro quando coloca que, a distinção entre indústria e serviços é pouco pertinente. Sendo evidente a evolução simbiótica destes dois setores: o serviço não pode prosperar na ausência de um setor industrial poderoso, e a indústria depende dos serviços, assim no mundo de hoje, a distinção entre indústria e serviços se torne vã e artificial. Ainda que o fabricante de elevadores forneça também serviços de manutenção, ela é classificada como “indústria”. E no entanto quando outra empresa exerce especificamente essas mesmas atividades de manutenção, ela é classificada nos “serviços”. São anomalias como estas que nos explica por que os serviços financeiros e de seguros são um dos principais “produtos” da General Motors.

O autor supra citado também coloca que à medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os dos seus concorrentes, o único meio de obter uma vantagem competitiva, reside em desenvolver a dimensão serviço em sua oferta, e associar novos serviços a sua oferta.

Desta forma, conclui-se que nenhum fornecedor de bens deveria deixar nas mãos de um intermediário o cuidado de gerar a integralidade de seu relacionamento com o consumidor final de seu produto.

A indústria deve compreender o tratamento da informação assim como o tratamento da matéria-prima. A informação é unicamente uma matéria prima particular.

O autor Téboúl (1999) coloca em seu livro um conceito datado de 1972 de Theodore Levitt, num artigo da *Harvard Business Review*, que transcrevo na íntegra pois a visão de diferenciação entre indústria e serviço já fora adiantado por Levitt:

“A indústria de serviços não existem. Há somente indústrias cuja dimensão serviço é mais importante ou menos importante do que a das outras indústrias. Todos estão nos serviços.”

3.6 Administração de Operações

É o campo de estudos dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Operações nas empresas de serviços.

A Administração de Operações preocupa-se com:

- Planejamento, que dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estabelece o momento em que essas ações devem ocorrer.
- Organização, sendo o processo de organizar o processo produtivo.
- Direção, sendo o processo de transformar planos que estão no papel em atividades concretas
- Controle, que envolve a avaliação do desempenho e a conseqüente aplicação de medidas corretivas se necessário (Moreira, 1993).

3.7 O Sistema de Produção (Operação)

Distinguem-se no sistema de produção alguns elementos constituintes fundamentais, que são: os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

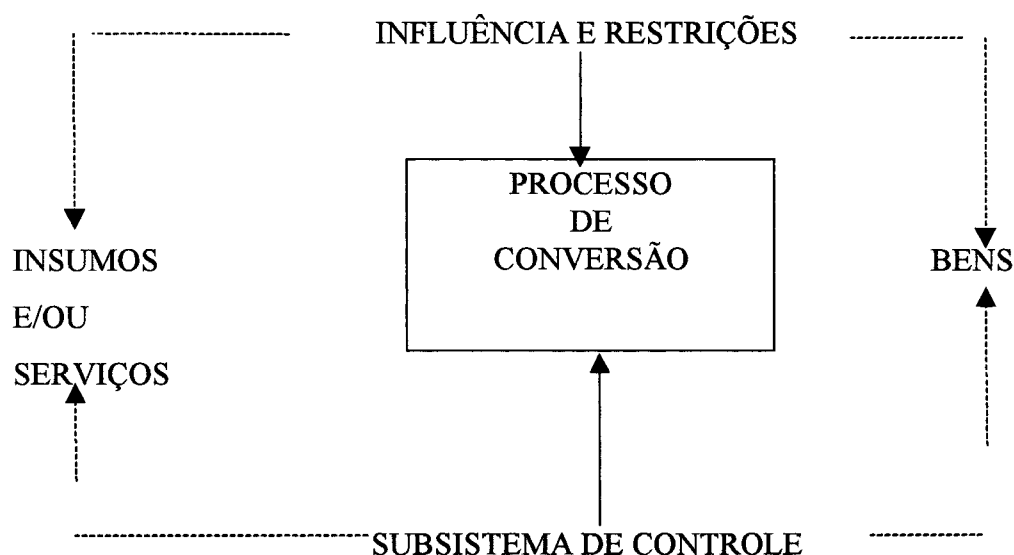
Os insumos são os recursos a serem transformados diretamente em produtos, como as matérias-primas; e mais recursos que movem o sistema, como a mão-de-obra, o capital, as máquinas e equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico dos processos etc...

O processo de conversão, em serviços, não há propriamente transformação, o serviço é criado. Em serviços, diferentemente da manufatura, a tecnologia é mais baseada em conhecimento (*know-how*) do que em equipamentos.

Comparativamente, dizemos que, em geral, as atividades de serviços são mais intensivas em mão-de-obra (pessoal) enquanto que as atividades industriais são mais intensivas em máquinas e equipamentos (capital físico).

Sistema de controle é a designação genérica que se dá ao conjunto de atividade que visa assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida (Moreira, 1993).

Figura n. 3: Elementos do Sistema de Produção (Operação)



Fonte: adaptado de Moreira (1993, p. 09).

3.8 Administração da Qualidade de Serviço

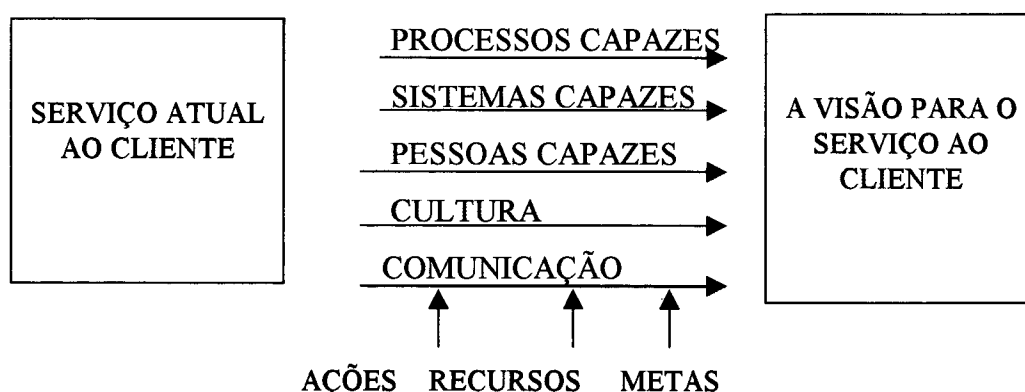
O prestador de serviços precisa identificar o que o cliente deseja em termos de qualidade de serviço. Infelizmente, é mais difícil definir e julgar a qualidade de um serviço do que a de um produto. Contudo, os clientes fazem julgamentos acerca da qualidade de serviço e os fornecedores precisam conhecer as expectativas dos clientes a

fim de projetar serviços eficazes. Naturalmente, os clientes ficarão satisfeitos se conseguirem o que querem, quando, onde e do modo que quiserem. Ainda é necessário pesquisar os critérios específicos do cliente para qualquer serviço.

Os prestadores de serviços devem fazer o melhor para identificar as expectativas de seus clientes-alvo e com relação a cada serviço. Isso não significa que o prestador de serviços será capaz de atender os desejos do cliente. O importante é o fornecedor do serviço definir e comunicar claramente o nível do serviço oferecido, de modo que os funcionários saibam o que devem fazer e os clientes conquistados saibam o que obterão (Kotler, 1993).

Segundo os autores Clutterbuck et. Al. (1994) toda organização pode aprimorar a qualidade de seu serviço . As lições aprendidas com os que já trilharam o caminho estão disponíveis. Entretanto, não há soluções rápida, se em nosso ponto de vista, o Serviço inspirado no Cliente só é possível quando a consistência de serviço é garantida e os processos de serviço são elaborados e operados por pessoas capazes. Só assim é possível lidar com as inevitáveis falhas do serviço de uma forma sensível aos desejos de cada cliente, ao invés de uma forma automática. A formulação da estratégia de serviço em torno da tarefa de serviço não é uma atividade definitiva. Envolve uma reavaliação constante da tarefa de serviço e uma análise das implicações das mudanças sobre as quatro áreas de serviços: processos, pessoal, cultura organizacional e processo de comunicação.

Figura n. 4: Análise das implicações das mudanças sobre as quatro áreas de serviços:



Fonte: Clutterbuck et. Al. (1994, p. 12).

O autor Clutterbuck et. Al. (1994) afirma que as empresas que atacam as questões relacionadas à qualidade de serviços tendem a cair em uma das quatro categorias a seguir:

- Naturais: empresas que têm uma qualidade de serviço institucionalizadas desde a sua fundação e possuem valores de serviço tão arraigados que os funcionários nem pensariam em trabalhar de outra forma.
- Aspirantes: empresas com fortes ambições em relação a uma orientação arraigadas voltadas para o cliente e determinadas a se transformarem em líderes na qualidade de serviço dentro do seu próprio mercado.
- Seguidoras: empresas que foram obrigadas a adotar a qualidade de serviço contra sua inclinação.
- Retardatárias: empresas que desenvolveram uma reputação de qualidade de serviços tão ruim que precisam trabalhar duas vezes mais do que as aspirantes.

A gerência da Qualidade Total e da Qualidade de Serviço, segundo o autor supra citado, só raramente oferece uma vantagem competitiva verdadeira. A realidade é que a qualidade é uma ferramenta de sobrevivência. Permite que as empresas continuem no páreo, mantendo alguns ou toda os seus mercados e posições existentes. Entretanto, criar vantagem competitiva em prazo muito curto exige a definição e a manutenção de um grande diferencial de qualidade do ponto de vista do cliente.

A meta de qualquer organização orientada para o serviço é atingir os clientes desejados e estabelecer relacionamentos tão próximos que os clientes podem ser chamados de parceiros. Nas parcerias, as duas partes compartilham planos e ambições, solucionam juntas os problemas de serviços e compartilham abertamente elogios e críticas de uma forma útil e cooperativa.

3.9 Estratégia de Serviço

O autor Clutterbuck et. All, (1994) nos diz que praticamente todos os livros sobre qualidade ou qualidade de serviço começam com uma extensa justificativa das razões pelas quais as empresa precisam de uma estratégia de serviço. Dentre os argumentos típicos estão o calor da repetição de negócios, banco de dados sobre o retorno, sobre o patrimônio e a necessidade de obter um diferencial em mercados altamente competitivos.

Nem todos estes argumentos são convincentes, ou trazem retornos financeiros excepcionais. Uma estratégia de serviço beneficia uma organização das seguintes formas:

- estabelecendo quais os elementos do mix de serviços são essenciais ao desenvolvimento da vantagem competitiva, à obtenção e manutenção de clientes e à maximização da força de bons relacionamentos com os clientes;
- coerência na distribuição de recursos, em especial os humanos e tecnológicos, no suporte à prestação de serviços eficaz e lucrativa;
- permitindo um resposta rápida às necessidade e percepções do cliente em constante mutação.

O autor, supra citado, nos mostra, também, a existência de uma confusão entre estratégia de marketing e estratégia de serviço, tendo como premissa de que o serviço é simplesmente uma parte do mix de marketing, mas que na realidade não é. A estratégia de marketing define, primeiramente, como a empresa alcançará e convencerá seus vários segmentos de clientes; e a estratégia de serviço define, primeiramente, como manterá cada um dos clientes. Ambas têm (ou devem ter) uma forte influência em fatores como projeto de produtos, premissas e mecanismos de fornecimentos.

Berry (1996) no entanto, diz que o principal papel de serviços de qualidade em uma estratégia de serviços inclui o compromisso com quatro princípios de serviços de qualidade:

1. *credibilidade* se refere a serviços confiáveis e corretos, o que significa manter a promessa dos serviços;
2. *surpresa* implica surpreender o cliente e provocar o seguinte comentário: “Nossa, como esse pessoal é competente”. Uma reação de uma surpresa extra;
3. *recuperação* envolve reconquistar o cliente se o serviço for deficiente, ou seja, Ter a capacidade de prestar total serviço;
4. *Integridade* exige um nível de respeito no relacionamento entre o prestador de serviço e o seu cliente, ou seja, tem que ser conduzido no campo da ética.

Berry (1996) afirma que a identificação de uma forte estratégia de serviço é uma etapa crucial na melhoria dos serviços pelo fato de tudo girar ao seu redor. Os padrões e símbolos dos serviços deverão reforçar a estratégia de serviços. Da mesma forma, deverão fazê-lo as estruturas organizacionais, com investimentos tecnológicos e técnicas de recursos humanos.

O autor enfatiza, ainda, que a importância de se desenvolver uma excelente estratégia de serviço não pode ser exagerada. E estratégia errada coloca em ação iniciativas equivocadas de reforço e implementação.

3.10 O Fator Humano na Prestação de Serviço

O autor Clutterbuck et. Al. (1994) coloca a necessidade de reconhecer que os funcionários, como os clientes, são seres humanos e, portanto, são apenas parcialmente racionais. Como os clientes, eles têm como hábitos e o desejo irritante de serem tratados, ou melhor, respeitados, como indivíduos. Para direcionar suas atitudes e comportamento, é preciso um trabalho tanto no nível racional quanto emocional. O desafio da alta gerência não é transformar essas pessoas em fanáticos pelo trabalho, mas

alterar o equilíbrio de auto-satisfação, a fim de aumentar a importância em termos pessoais da prestação de um serviço excelente.

O comprometimento emocional não registra melhora radical na prestação de serviço, mas faz o trabalho de base para a rápida mudança cultural.

Para enfrentar este problema é necessário levar em conta cinco pontos básicos:

- seleção e recrutamento: por que lutar para mudar a natureza de pessoas pouquíssimo orientadas para o cliente quando você pode contratar pessoas naturalmente orientadas para o cliente;
- treinamento e desenvolvimento: o escopo do treinamento e desenvolvimento devem depender das necessidades definidas em termos das habilidades e conhecimentos, essenciais para que a promessa ao cliente seja fornecida de forma consistente;
- sistema de suporte à linha de frente: apoiar a linha de frente no fornecimento da promessa ao cliente. Este suporte se baseia no emocional, comunicação e tecnológico;
- delegação de poderes: estimular o processo decisório diferenciado nos locais onde seu impacto é maior;
- recompensa e motivação.

3.11 Comunicação e Desenvolvimento de Um Marketing Individualizado

A novas técnicas da informação permitem estudar os dados acumulados sobre os clientes para passar de uma comunicação indiferenciada de massa a mensagens com alvo preciso sobre categorias estreitas de clientes, ou mesmo uma informação individualizada.

A Internet pode permitir focalizar mais o marketing direto, reduzindo o segmento de clientela-alvo até o indivíduo. Quando este último visita um “*site*”, pode

ser recebido por um bom dia seguido do seu nome, receber sugestões de produtos ou de ofertas de serviços de acordo com seu estilo de vida, ou de seus interesses determinados por suas compras precedentes. Assim, podemos individualizar o tratamento padrão dos clientes.

As novas tecnologias apresentam, então, uma variedade imensa de aplicações, mas seu impacto maior não poderá se fazer sentir se nos contentarmos com aplicações pontuais, aqui ou acolá. Para tirar proveito completo, a empresa deve adotar um procedimento integrado (Téboul, 1999) .

3.12 Cliente Interno

Rangel (1996) coloca que o conceito de Cliente Interno ainda não está muito claro na cabeça das pessoas, apesar de muito enfatizado em livros, palestras e seminários. São muito poucas as empresas que aplicam corretamente o conceito de Cliente Interno.

Quem é o Cliente Interno? Todos os funcionários da empresa, independentemente da função ou posição hierárquica.

O autor, supra citado, diz que não devemos misturar a imagem de colega de trabalho, ou de estrutura hierárquica, com o conceito de Cliente Interno. Cordialidade com os companheiros de trabalho e respeito às chefias não podem ser confundidas com a relação “Fornecedor x Clientes Internos”. Os “Fornecedores Internos” são responsáveis em lhe dar informações necessárias para o seu trabalho, o colega de trabalho não é, necessariamente, o fornecedor destas informações.

Rangel (1996) destaca: “Existe uma correlação positiva entre a qualidade do atendimento que a pessoa recebe internamente na empresa e a qualidade do atendimento que ela dá aos clientes externos”.

Portanto, é essencial que o Cliente Interno esteja igualmente satisfeito. Quanto mais satisfeito ele estiver, maiores chances a empresa terá de contentar os seus Clientes Externos e ser bem sucedida no negócio.

O Autor Costa (1999) informa que: “Não podemos deixar de registrar de forma positiva, que a expressão clientes internos ganha mais corpo, a cada dia, dentro de um sem-número de instituições em nosso país, pois é dessa forma que todos aqueles que precisam da nossa atuação devem se sentir: como verdadeiros clientes e não apenas como meros usuários ou solicitantes”.

3.13 Qualidade de Prestação de Serviço ao Cliente Interno

Quando se fala em qualidade, raciocina-se sempre pelo que há de melhor no mercado, seja em termos de serviços ou de produtos. Nada mais errado, pois o que se deve oferecer ao nossos clientes internos é a qualidade adequada em cada caso específico. Quem nos informa é o autor supra citado que faz ainda a colocação de que deveremos oferecer aos nossos clientes internos a melhor qualidade adequada e indicada em cada caso específico, que será determinada pelo uso do bom senso. Não esquecendo que devemos observar que para o atendimento das necessidades dos Clientes Internos devem ser feito com qualidade, prazo e custos adequados a cada caso; e dentro das normas vigentes da empresa.

Prazo adequado é aquele que melhor atender às expectativas e necessidades dos Clientes Internos. Ocorrendo caso que se não for respeitado o prazo não mais será necessário o serviço.

Quanto ao custo adequado, o autor relata que sempre é recebido como resposta que o “serviço deve ser executado pelo menor custo”. Dito desta forma, tão simplista, a resposta está incorreta. Pois, somente após identificado o que o Cliente Interno deseja e aquilo que satisfará os objetivos da empresa, em termos de qualidade e

prazo, deve-se buscar a alternativa de menor custo possível.

Costa (1999) declara que nem sempre é o atendimento das necessidades do Clientes interno, é levada a termo porém, dentro das normas vigentes. É comum, tanto em empresas privadas, ou órgãos públicos e estatais, a existência de normas, rígidas ou não, que podem estar escritas ou não, que tratam de uma série de atividades em nossas empresas. Não poderia assim passar por cima de determinada norma e atender a um cliente somente em função deste ter feito a determinada solicitação. Nos orienta o autor que quando houver divergência entre o que está sendo solicitado e às normas da empresa, deve o responsável questionar o pedido e, se for o caso, levar o assunto à decisão das instâncias superiores.

Não esquecendo de outro aspecto importante, que deve ser levantado, que é relativo a às normas “não escritas”, que fazem parte do cotidiano de toda organização. É chamada *cultura* da empresa. Evidentemente, se uma empresa possui determinada cultura de procedimentos, estes devem ser cumpridos, ainda que não estejam escritos.

3.14 Captação e Disseminação de Informações (Clientes Internos):

Berry (1996) lembra que: “ As pesquisa entre funcionários tornam possível a avaliação da qualidade dos serviços internos. Em razão dos funcionários serem os clientes para serviços internos, eles são as únicas pessoas que podem avaliar a qualidade dos serviços internos.”

As pessoas que trabalham em organizações sabem que a Gerência procura medir determinados desempenhos importantes dos funcionários. A retórica da Gerência sobre a qualidade dos serviços internos tem pouco peso em organizações que não efetuam avaliações. Da mesma forma, a Gerência não saberá quais devem ser as prioridades dos serviços internos sem que a pesquisas sejam realizadas.

Conforme o autor coloca, os levantamentos entre funcionários ajudam a expor as causas dos serviços de baixa qualidade, ajudam a revelar porque ocorrem

problemas de serviços e o que as empresas devem fazer para solucioná-lo.

O autor nos coloca ainda, uma consideração importante, quando afirma que uma pesquisa entre funcionários sempre demanda, posteriormente, uma ação por parte da gerência. Então é ruim quando se ignora as preocupações e problemas legítimos dos funcionários. Conhecê-los, mas não tomar nenhuma atitude no sentido de solucioná-los é pior ainda; dá a sensação de que a gerência não tem muito interesse por seus funcionários.

O autor enfatiza que além de pesquisas de qualidade de serviço, que apenas é uma simples fotografia ocasional e instantânea, as empresas precisam de um processo sistemático e de múltiplas abordagens para, continuamente, captarem e disseminarem informações úteis para os agentes de decisão. Um sistema que forneça uma série contínua de fotografias de vários aspectos relevantes, tiradas de diferentes ângulos, é parte do fundamento da excelência em serviços.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

4.1 Caracterização da Pesquisa

4.1.1 Abordagem

A abordagem dos dados foi realizada de forma qualitativa, pois este estudo de caso realizado trata de pessoas em seu ambiente de trabalho e precisa de informações individuais de cada colaborador

“... na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários)” (Mattar, 1996, p.77).

“Os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (Vergara, 1997, p.57).

As informações coletadas fazem parte da realidade do dia-a-dia dos funcionários.

4.1.2 Perspectiva de Estudo

A perspectiva da pesquisa será transversal, pois ao analisar o fenômeno não será levado em conta a evolução do tempo.

4.2 Delineamento da Pesquisa

4.2.1 Meios

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Bibliográfica: porque a fundamentação teórica foi realizada através da

investigação em livros e periódicos sobre o assunto em foco na pesquisa.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 1997, p.46).

“Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas em jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos etc.” (Mattar, 1996, p.82)

Pesquisa de campo: porque a pesquisa foi baseada em informações empíricas no local de estudo.

“Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”(Vergara, 1997, p.45)

Estudo de caso por ser detalhado com as informações obtidas em loco.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (Vergara, 1997, p.47).

“O método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação” (Mattar, 1996, p.84).

4.2.2 Fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva, explicativa e aplicada.

Exploratória: porque no setor onde foi realizado o estudo, não existe conhecimento sobre pesquisas feitas que abordassem os mesmos objetivos que este projeto propõe.

“A investigação exploratória é realizada em área no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (Vergara, 1997, p.45).

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes” (Mattar, 1996, p.80).

Descritiva: porque a pesquisa descreve a opinião das pessoas em estudo. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (Vergara, 1997, p.45).

Explicativa: porque através da pesquisa procurou se esclarecer as causas que contribuem para o fenômeno, justificando o motivo.

“A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (Vergara, 1997, p.45).

Aplicada: porque a pesquisa nasceu da necessidade da chefia do setor de conhecer e trabalhar problemas existentes em relação a estruturação do setor, comportamento e comprometimento dos funcionários com o setor e a qualidade de serviço..

“A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (Vergara, 1997, p.45).

4.3 Delimitação da Pesquisa

4.3.1 População

O universo da pesquisa foi os Diretores de Serviços e Assessores do Tribunal Regional do Trabalho da 12 Região. Foram cinquenta os colaboradores entrevistados.

A população é definida por Vergara (1997) como:

“Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o tema, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoa, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

4.3.2 Amostra

Por ser uma população pequena, toda ela foi utilizada para a obtenção dos dados primários.

“População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade” (Vergara, 1997, p.48).

A amostra pesquisada é não probabilística pois a pesquisa não foi baseada em procedimentos estatísticos.

É por tipicidade: porque as informações foram coletadas com a ajuda de todos os colaboradores selecionados do TRT da 12ª Região.

“Por tipicidade: constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população” (Vergara, 1997, p.49).

4.4 Técnica de Coleta de Dados

4.4.1 Tipos de Dados

Os dados a serem coletados serão de forma primária e secundária.

Primária: através de questionários lançados aos Diretores de Serviços e Assessores do TRT da 12ª Região, para fazer o levantamento necessário a realização da pesquisa.

Secundária: buscando dados em bibliografias especializada, e pesquisas já realizadas para poder ter parâmetros de avaliação dos dados primários coletados.

4.4.2 Instrumento de Coleta

Os dados primários, quanto ao método de comunicação, e grau de estruturação será, estruturado não disfarçado. Método da comunicação, quanto à forma de aplicação, compreende questionários autopreenchidos, sendo que o mesmo é entregue e recolhidos pessoalmente nas salas e gabinetes da repartição em estudo.

4.5 Técnica de Análise dos Dados

Os dados coletados foram trabalhados de forma qualitativa, todas as informações foram relevantes na consecução do estudo.

4.6 Limitação do Método

Convém informar que a realização de uma pesquisa não é um processo linear, onde etapas se sucedem seqüencialmente, como pode parecer. Na verdade o processo é cíclico e interagente. Etapas, fases e passos posteriores poderão vir a influir na reformulação de etapas, fases e passos anteriores.

À medida que se vai conhecendo e praticando o processo de pesquisa, cresce a evidência dessa sua característica cíclica. É natural que, quando se formula o problema e se elabora o planejamento da pesquisa, faz-se em função dos conhecimentos acumulados até aquele momento. No entanto, durante o planejamento e a execução da pesquisa, passa-se a ampliar os conhecimentos sobre o assunto, o que poderá exigir o seu replanejamento parcial ou até total (Mattar, 1996).

Assim, não há possibilidade de analisar esta pesquisa sem observar as suas limitações, como:

- Tamanho da organização onde foi realizado este trabalho, levando em conta a impossibilidade de lançar o questionário a todos;
- As dificuldades em conseguir dados e referencial bibliográfico, pois trata-se de um assunto bastante novo na área da produção;
- Influência de variáveis que não tenham sido consideradas neste trabalho.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

A pesquisa realizada através de questionário (anexo E) que inicialmente seria emitido para todos os funcionários da sede do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, foi inviabilizado pelo Presidente do Tribunal com alegação de que o Egrégio está em contenção de despesas, pela falta de repasse de verbas por parte do governo Federal. Sendo que a Presidência concordou em mandar apenas um questionário para cada Diretor de Serviço e um para cada Assessor de Gabinete. Este fato fez com que a limitasse a população a ser pesquisada em Diretores de Serviços e Assessores do Tribunal.

Costa (1999) informa que até bem pouco tempo, a área de Serviço Gerais era relegada a um segundo plano dentro de qualquer contexto organizacional. Observa-se que no caso do TRT da 12ª Região isto ainda ocorre, à instituição somente dela se lembra quando da ocorrência de algum fato mais grave, que necessita da sua interferência para a solução do problema.

“No entanto, devido à extensa abrangência da área, ela detém enorme importância logística dentro de qualquer instituição minimamente organizada, uma vez que interage com todas as demais áreas e instâncias da organização. Em síntese não há nenhum espaço, equipamento ou pessoa dentro de uma empresa que, de alguma forma, não esteja sendo atendido por serviços gerais” (Costa, 1999).

Uma forma de fazer economia na organização seria através destes questionários para ouvir o que tem a dizer o Cliente Interno sobre o Setor de Copa e também sobre os Serviços Gerais como um todo, porque são os setores vinculados aos Serviços Gerais que fazem a distribuição para consumo, nas salas e copas dos prédio Sede e Anexo, dos materiais de limpeza e higiene, pó de café, açúcar, guardanapos, chá e o abastecimento de água mineral e gás nos dois prédios supra citados.

Os Serviços Gerais por intermédio do setor de Transporte é quem faz o controle de consumo da gasolina, a manutenção dos carros, e através do setor de Telefonia é feito o controle de ligações telefônicas.

Observo que quando se fala em economizar a Presidência deveria ser a primeira a engajar-se a pesquisa estendendo o questionário a todos os servidores, porque é através do cliente interno que saberemos em quantas anda o Serviços Gerais, pois é o cliente interno que em loco vê como está sendo usado o material , se há desperdício.

Assim na tentativa de economizar duas resmas de papel deixa-se de fazer uma economia maior. O autor Costa (1999) afirma:

“Usando o mais simples raciocínio, podemos constatar que, ao acionar um interruptor de luz, usar um telefone ou sentar em uma cadeira limpa, estamos “silenciosamente” e “despercebidamente” sendo atendido por serviços gerais. Por tal razão, essa importante célula empresarial deve estar sempre estruturada e aparelhada para prestar os melhores serviços a todos que deles necessitem”.

Com esta limitação acima citada o T.R.T. da 12ª Região foi dividido em duas amostras de população: Diretores e Assessores que trabalham no Prédio Sede e Diretores e Assessores que trabalham no Prédio Anexo. Sendo que, após a coleta de dados, foi realizado uma análise comparativa entre a população do Prédio Sede e a população do Prédio Anexo. Segue abaixo à análise de dados:

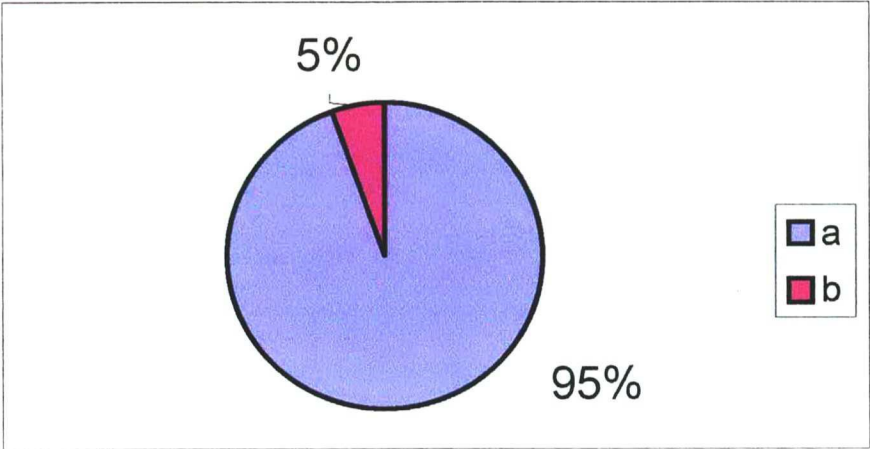
5.1 Onde está o Cliente Interno do Setor de Copa

Os entrevistados no Prédio Anexo informam que 50% já solicitou serviços ao Setor de Copa enquanto 50% nunca entrou em contato com o setor. Em contra partida no Prédio Sede 95% já entrou em contato com o setor de copa para solicitar serviços e somente 5% nunca solicitou serviços de copa.

De acordo com a visão de Albrecht (1994), o primeiro passo para o

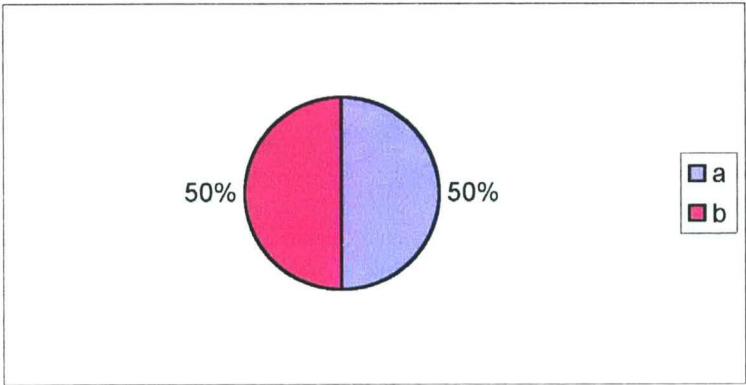
comprometimento de uma organização em servir seus clientes de maneira eficaz é descobrir quem são eles. Segundo o autor para saber quem é o cliente basta fazer um teste simples. Pare de fazer o que estiver fazendo e observe quem vai reclamar. Este é o Cliente. Neste caso observamos com estes resultado da pesquisa, que apesar do Setor de Copa está localizado no Prédio Anexo, é no Prédio Sede que está o maior número de Clientes Interno do Setor.

Gráfico 1: Solicitação de serviços ao Setor de Copa (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa no TRT 12 Região

Gráfico 2: Solicitação de Serviços ao Setor de Copa (Prédio Anexo)

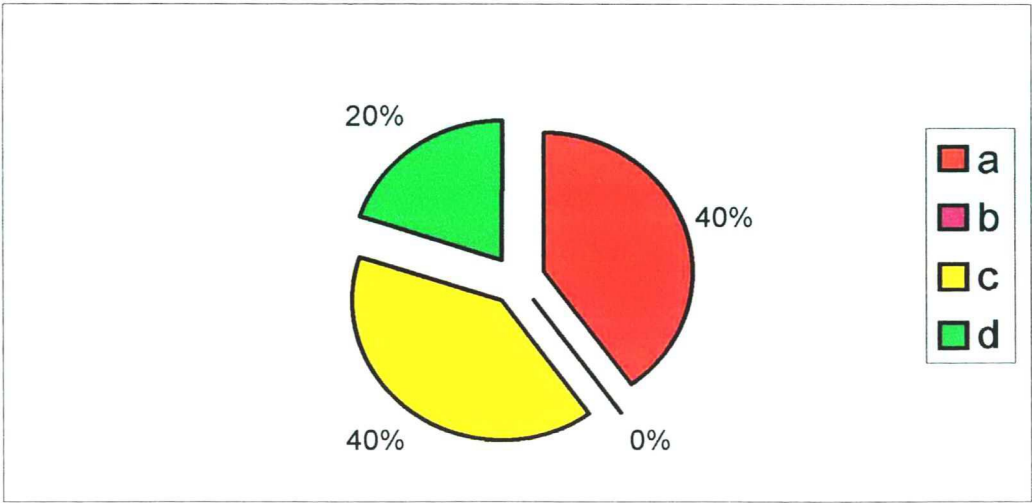


Fonte: Pesquisa no TRT 12 Região

5.2 Tempo e Eficiência do Atendimento

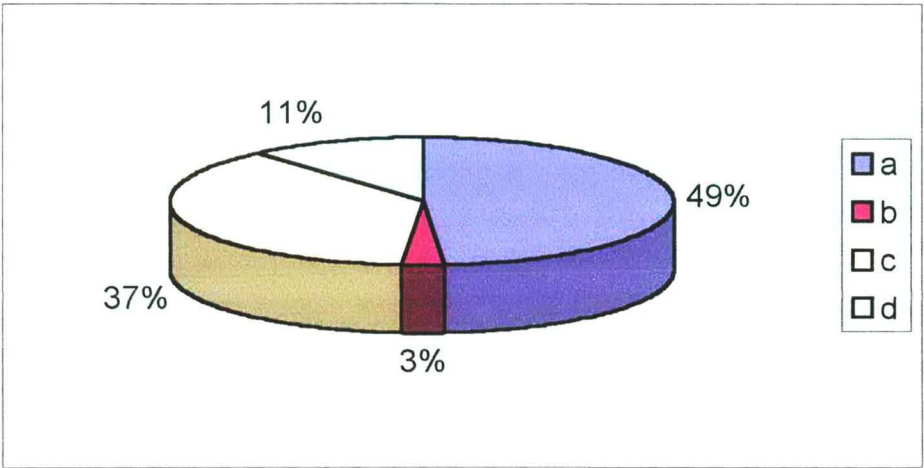
Segundo Albrecht (1994), temos que ouvir atentamente e abertamente, dando-nos oportunidade de descobrir como o cliente vê os aspectos de nosso serviço, tendo o cuidado para não ficar na defensiva ou trocar acusações. Com este pensamento, conforme mostra os gráficos, entendemos que o Prédio Anexo 40% achou o atendimento rápido e eficiente, 40% considerou lento mais eficiente e 20% lento e ineficiente. A população do Prédio Sede 49% considera o atendimento rápido e eficiente, 37% considera lento mas eficiente, 3% considera rápido e ineficiente e 11% lento e ineficiente. observamos que há necessidade de uma melhora no feedback aos nossos cliente.

Gráfico 3: feedback do cliente interno (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 4: Feedback do Cliente Interno. (Prédio Sede)

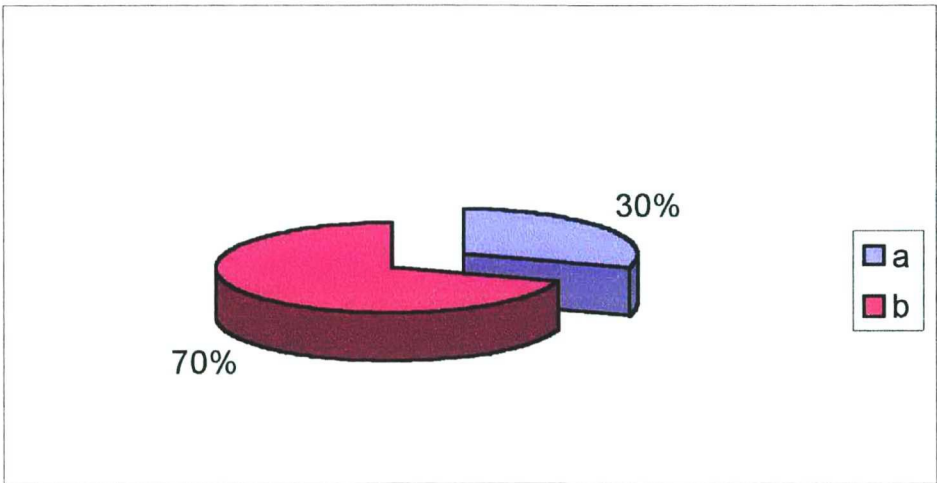


Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região.

5.3 Porcentagem de utilização dos postos de atendimento (copa).

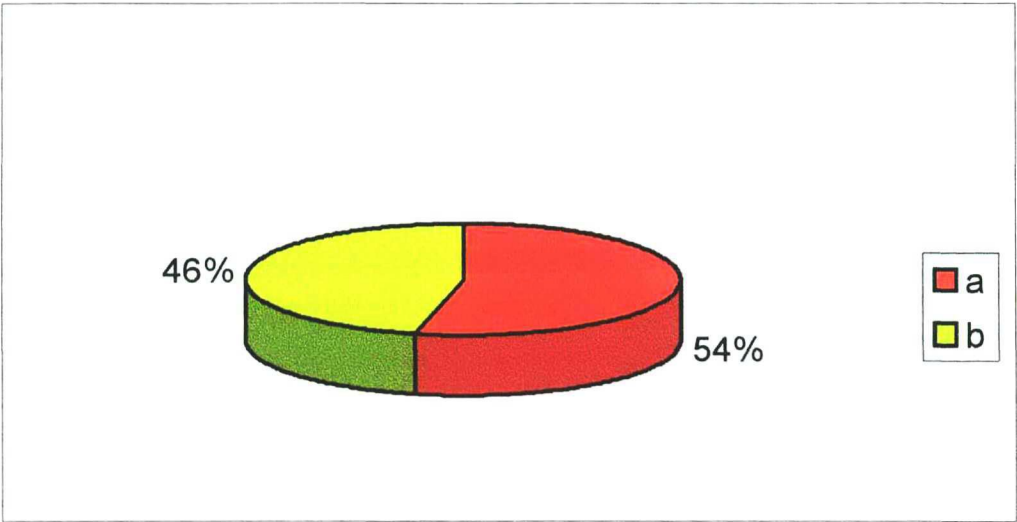
No prédio Anexo 30% utiliza a copa, já a população do prédio Sede 54% utiliza a copa. Observamos que os dados aqui obtidos tem coerência com os anteriores, pois podemos verificar que as copas mais utilizada estão localizadas no Prédio Sede.

Gráfico 5: Porcentagem de utilização dos postos de atendimento.(Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 6: Porcentagem de utilização dos postos de atendimento (Prédio Sede)

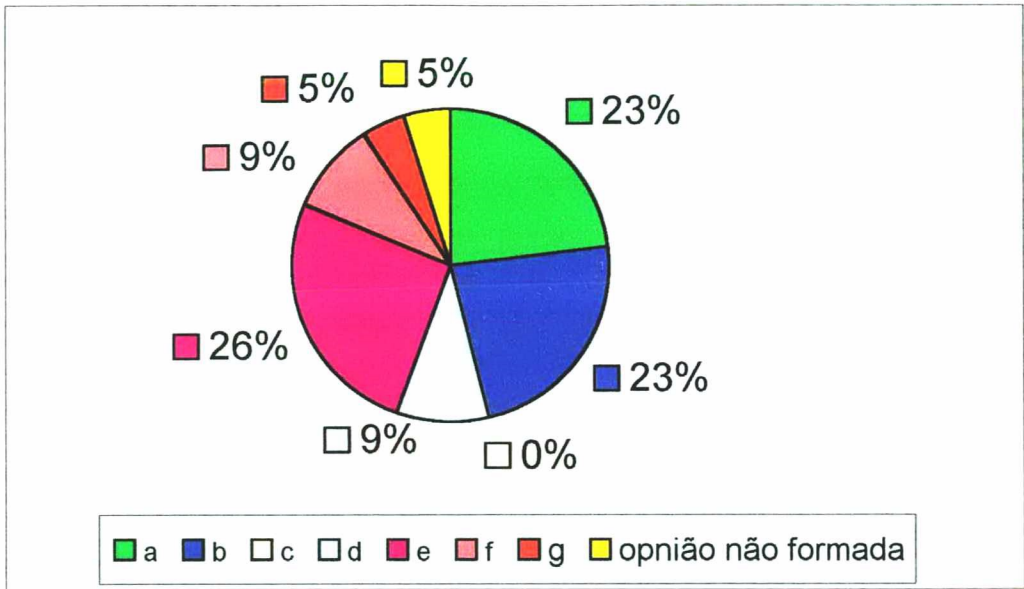


Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

5.4 Posto de Atendimento mais procurado pelo cliente interno

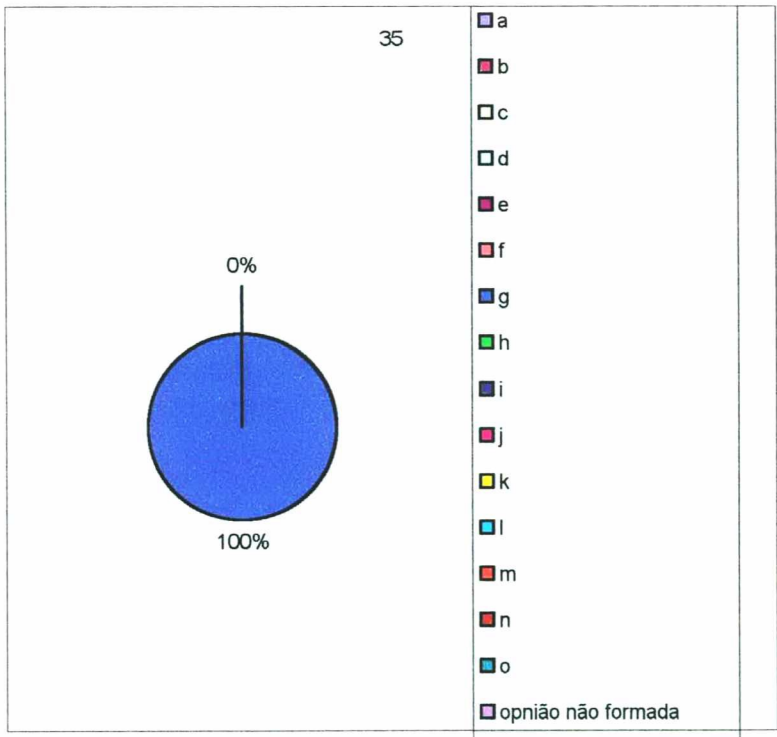
O autor Albrecht (1994), é claro quando coloca que, não podemos fazer o jogo do “empurra-empurra”, usando frases como : Desculpe aqui não resolvemos este tipo de problema. Nesse caso não vale a pena anunciar a menos que se possa anunciar. Para podermos anunciar aonde o nosso cliente interno será atendido precisamos conhecer sua preferência quanto aos postos de atendimento, assim observou-se que no prédio Anexo 100% utiliza a copa central, não havendo utilização das copas do Prédio Sede pelos clientes internos do Prédio Anexo. No que se refere aos clientes interno do Prédio Sede percebe-se que 26% utiliza a copa do 5 andar, 23% utilizam a copa do 11 andar e 23% utilizam a copa do 9 andar, podemos observar ainda que 5% dessa população também utilizam a copa central mesmo ficando em outro prédio um pouco longe do seu local de trabalho.

Gráfico 7: Posto de atendimento mais procurado (Prédio Sede)



Fonte : Pesquisa no TRT da 12 Região

Gráfico 8: Posto de atendimento mais procurado (Prédio Anexo)



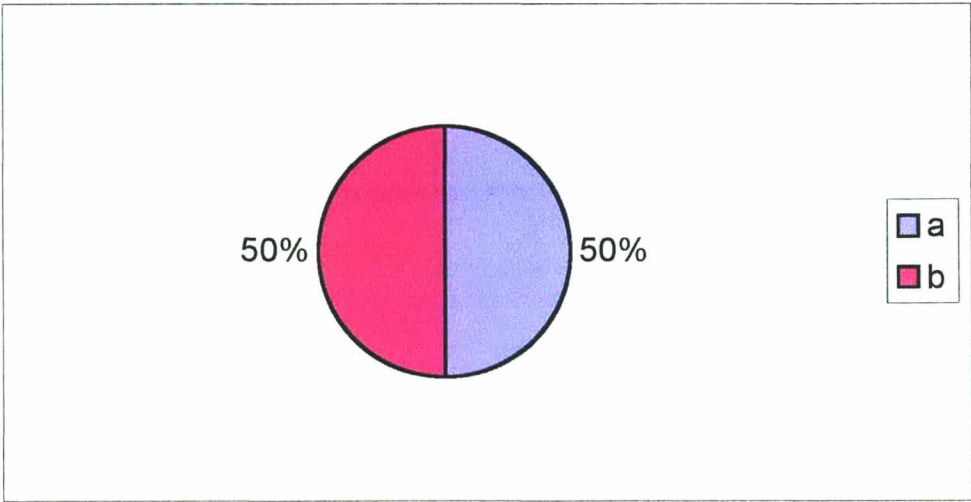
Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

5.5 Serviços mais solicitados pelo cliente interno aos funcionários dos postos de atendimento (copas):

Verificamos que no Prédio Anexo 50% dos clientes utilizam os serviços da copa para fazer café e 50% dos clientes usam a copa para fazer suas refeições. O Prédio Sede utiliza da seguinte forma: 64% dos clientes utilizam os serviços da copa, para fazer café, , 8% para outras finalidades como tomar água, usar o banheiro da copa, pegar talheres e louças que ficam na copa, 6% para fazer café e refeições, 3% utiliza para fazer suas refeições e 19% não utiliza a copa. Desta forma observamos que a maioria utiliza os serviços da copa para fazer o café e o espaço dos postos de atendimento para realizar suas refeições...

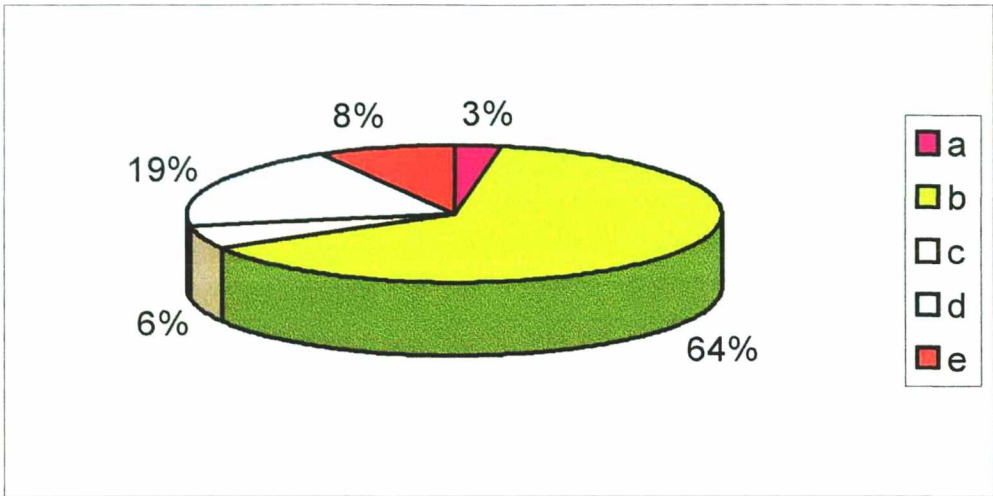
... *“Todos os Funcionários deverão conhecer as necessidades de seus clientes para que possam entregar-lhes os produtos e serviços esperados”*(cartão do Credo do Ritz-Carlton Hotel, Berry, 1996).

Gráfico 9: Serviços mais solicitados (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 10: Serviços mais solicitados (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

- a) fazer as refeições
- b) fazer café
- c) fazer as refeições e café
- d) não utiliza a copa
- e) outros: pegar talheres e utensílios de cozinha, usar o bwc, tomar água.

5.6 Copa Central

A copa Central é um espaço amplo com ar condicionado, equipada com forno elétrico, microondas, fogão, freezer, geladeira e mesinhas de quatro lugares. Todas estas características possibilita a sua utilização para refeições, podendo o cliente trazer sua refeição de casa e aquecer na copa. O local também pode ser usado para lanches em pequenas comemorações entre funcionários.

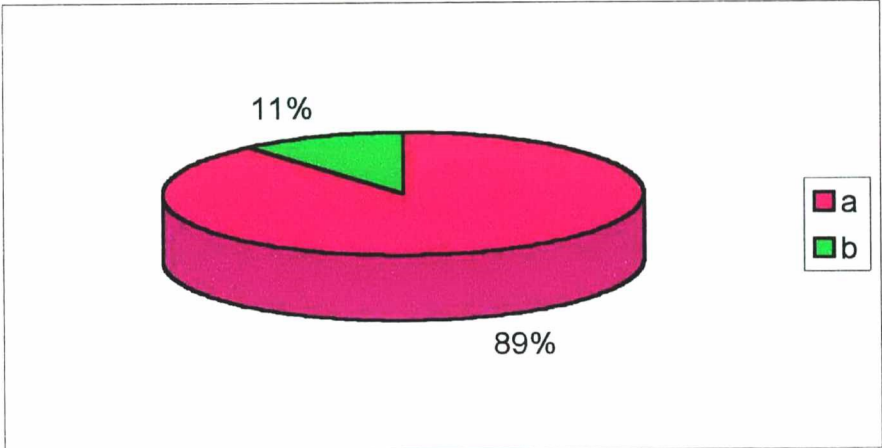
A copa central no momento necessita de armários novos e um novo layout, para tanto foi solicitado um projeto para a ASPLAN. Para sabermos se esta reforma será bem aproveitada fomos até os nossos clientes para saber sua opinião.

Verificamos que 84% da população do Prédio Anexo sabe da existência da Copa Central, sendo que 38% usa a Copa Central, 37% sabe da existência, nunca usou e não pretende usa-la e 25% nunca usou, mas tem interesse em fazê-lo.

Quando se refere a população do prédio Sede 92% sabe da existência. Sendo que 59% nunca frequentou e não tem interesse em fazê-lo, 19% nunca chegou a usar mas tem interesse, 19% utiliza a copa, e 3% tentaram usar e não foram bem atendidos.

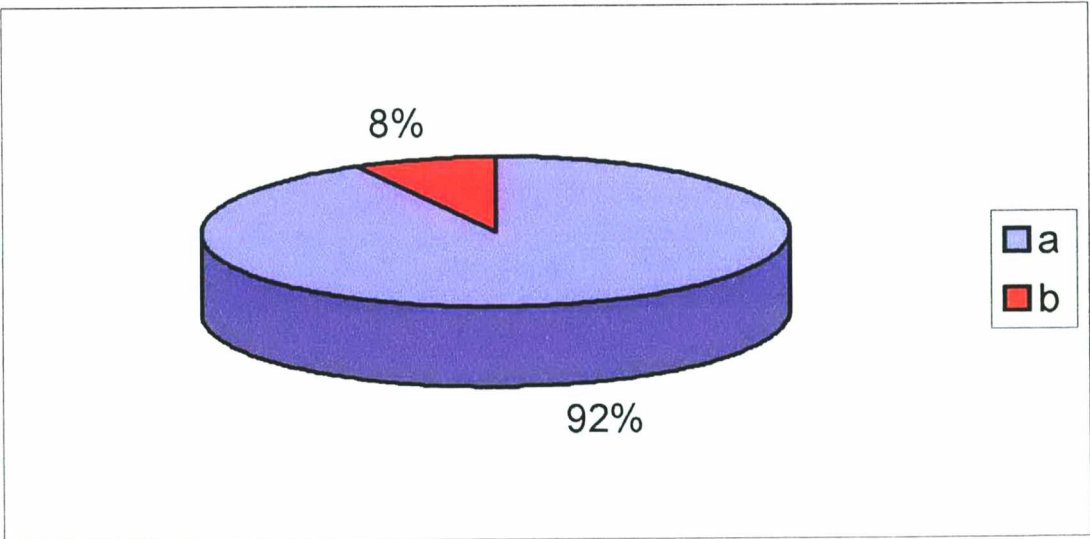
Entendemos então que na totalidade de funcionários do TRT 57% dos clientes utilizam a copa e 44% dos clientes sabem da existência, nunca usou mas tem interesse em usar a copa central, desta forma o projeto é viável.

Gráfico 11: Levantamento da percentagem de cliente que sabe da existência da copa central (Prédio Anexo)



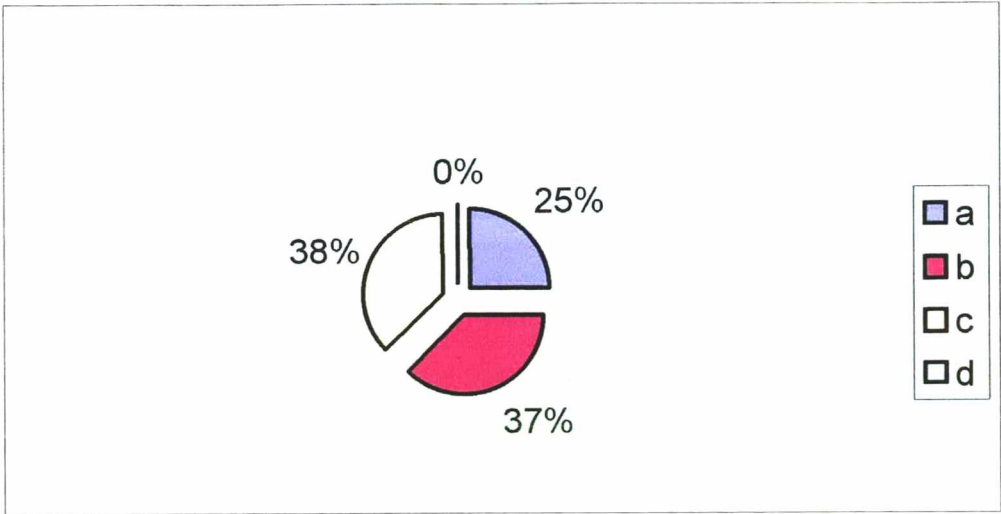
Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 12: Levantamento da percentagem de cliente que sabe da existência da copa central (Prédio Anexo)



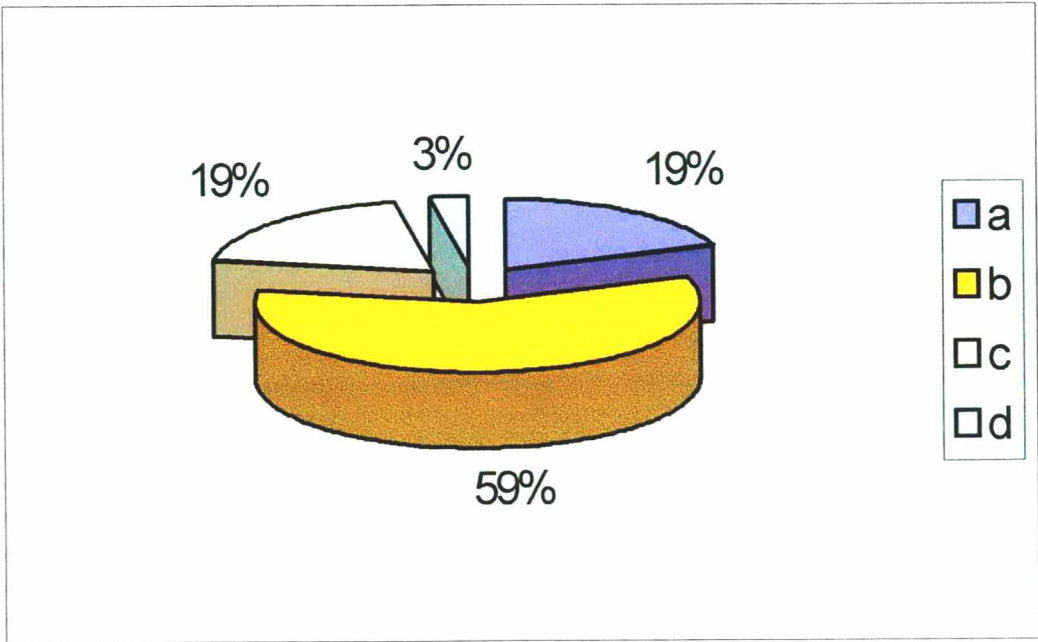
Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 13 : Informação quanto a utilização da copa central (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

Gráfico 14: Informação quanto a utilização da copa central (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região.

- a) nunca chegou a usá-la, mas tem interesse
- b) nunca chegou a usá-la, e não tem interesse
- c) você utiliza
- d) já tentou usar , mas não foi bem atendido.

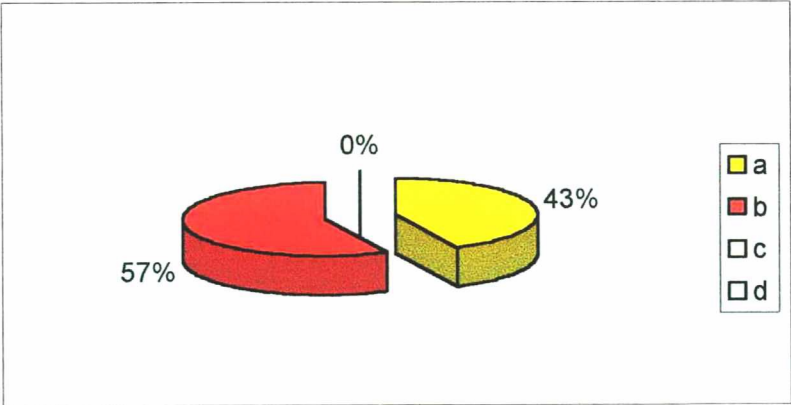
5.7 Qualidade na Prestação de Serviço

Os cliente internos do Prédio Anexo 57% acha boa a qualidade de prestação de serviço e 43% acha muito boa a qualidade de prestação de serviço. Quanto a população do Prédio Sede 47% considera boa a qualidade de prestação de serviço, 37% considera muito boa a qualidade de prestação de serviço 8% acha regular e 8% acha ruim.

Observamos que ainda pode-se melhorar o atendimento ao cliente interno, devido ao fato de que no questionário recebemos algumas reclamações quanto ao mau humor de alguns funcionários é o equivalente a 16% dos entrevistados.

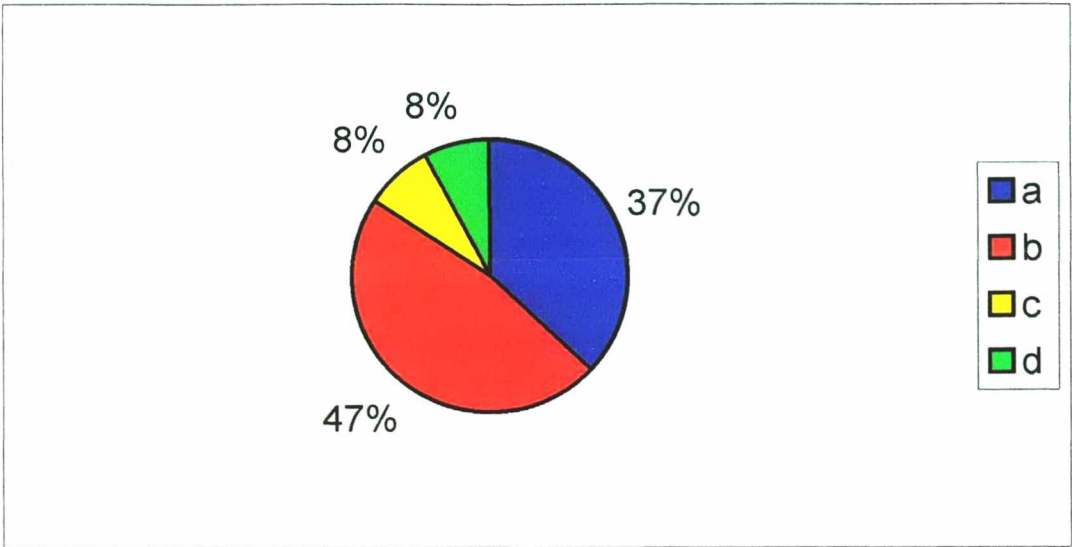
Albrecht, (1994) coloca que “os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço. O controle de qualidade se altera drasticamente quando o produto é uma interação e não um objeto. A qualidade de serviço está nas mãos dos empregados que prestam o serviço, que produzem e entregam ao cliente. Os administradores só podem afetar a qualidade do serviço indiretamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente”.

Gráfico 15: Qualidade de Prestação de Serviço (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

Gráfico 16: Qualidade de Prestação de Serviços (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

5.8 Postura do funcionário quanto a forma de Atendimento dos clientes internos

Observamos que a população do Prédio Anexo caracterizou da seguinte forma a postura dos funcionários ao fazer o atendimento:

- 28% considera os funcionários educados,
- 19% acha que possuem uma boa apresentação,
- 19% os consideram cordiais.

Quanto ao Prédio Sede caracterizou da seguinte forma a postura dos funcionários ao fazer o atendimento:

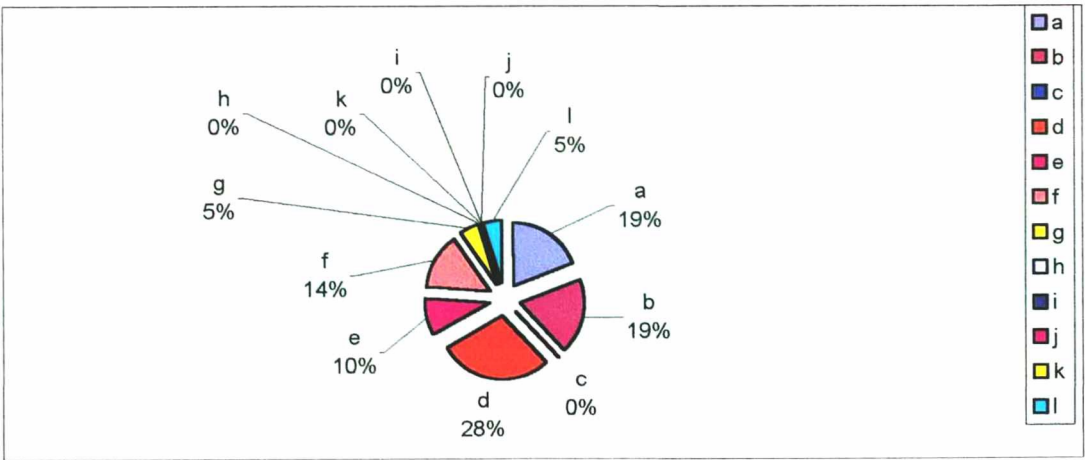
- 18% considera os servidores educados,
- 17% considera os servidores cordiais,
- 17% considera que os servidores mantêm a copa limpa e organizada.

“Lidar com as emoções, antes dos problemas: pelas características de seu trabalho, os profissionais de serviços gerais às vezes são tratados de forma um tanto quanto rude, agressiva, por parte de seus clientes internos. Isso ocorre, em virtude deste desejarem um atendimento

que nem sempre é possível ser oferecido. Todavia, independentemente do cliente estar ou não com a razão, é importante que o profissional de serviços gerais esteja sempre treinado a lidar primeiramente com as emoções das pessoas e, num segundo momento, com o problema propriamente dito;

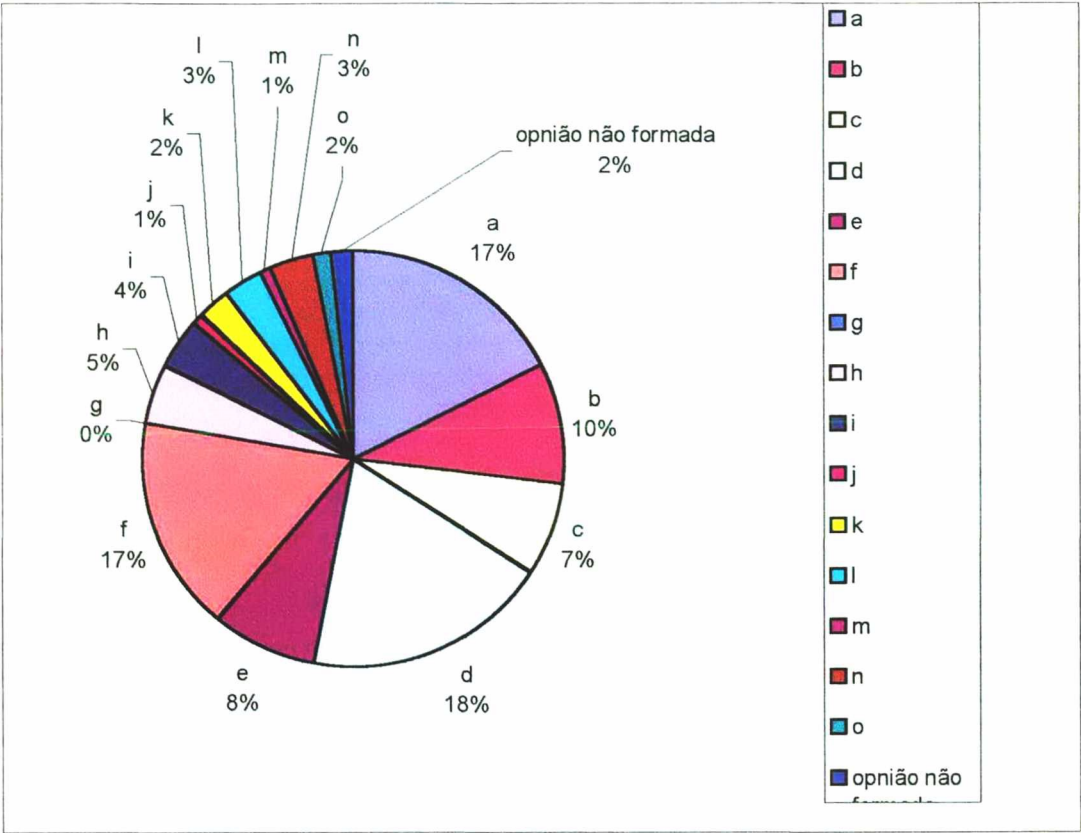
Assim agindo, com certeza, o cliente ficará satisfeito, pois em nada adiantará o elemento de serviços gerais também responder com agressividade, porque nada de útil será conseguido (Costa, 1999).

Gráfico 17: Postura do Funcionário ao atender o cliente interno (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

Gráfico 18: Postura do Funcionário ao atender o cliente interno (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

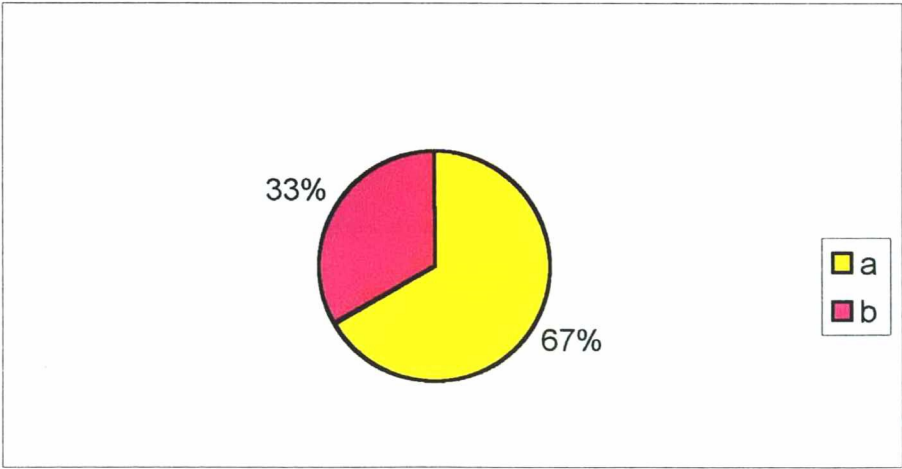
- a)cordiais
- b)boa apresentação
- c)bem humorados
- d)educados
- e)mantem a copa limpa e organizada
- g)não mantem a copa limpa e organizada
- h)mal humorados
- i)desatenciosos
- j)não tem boa apresentação
- k)descorteses
- l)demoram a atender
- m)se negam a fazer o atendimento na maioria das vezes
- n)fazem o serviço solicitado, mas reclamando
- o)outros

5.9 Uniformização dos funcionários do setor de copa

Conforme verificamos quase a totalidade dos entrevistados consideram importante a utilização de uniforme, sendo que Prédio Anexo 67% considera que devem andar uniformizados. Quanto ao prédio Sede 97% considera que devem usar uniforme. Isto é bastante interessante porque inicialmente foi considerado algo desnecessário por parte da administração e funcionários, mas com o passar do tempo observamos como mostra a pesquisa à mudança de opinião por parte da administração e servidores entrevistados.

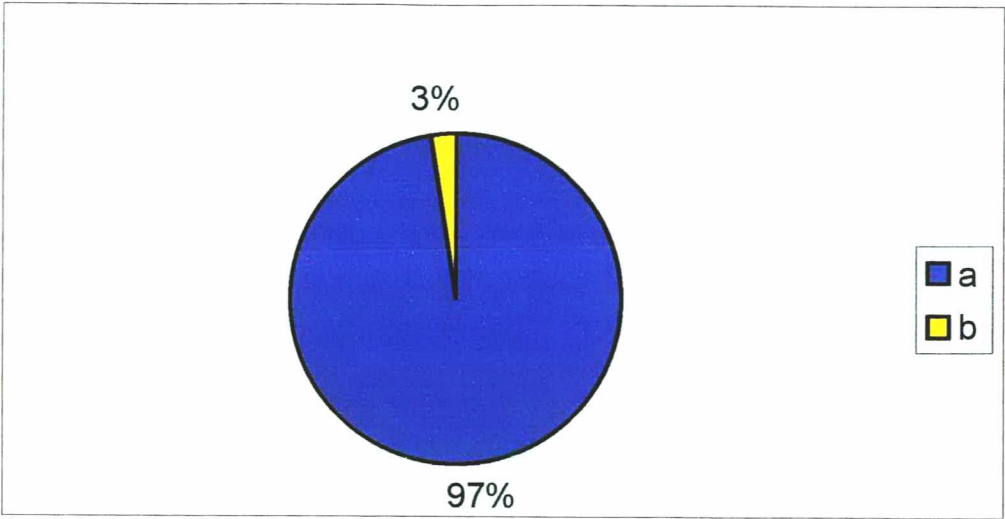
“Os uniformes têm que estar impecáveis. Use os crachás com o seu nome. Tenha orgulho e cuidado com sua aparência (mantendo-se fiél aos padrões de apresentação pessoal)”. Conteúdo do cartão Credo do Ritz-Carlton Hotel, Berry (1999).

Gráfico 19: Utilização de uniforme (Prédio Anexo)



Fonte: Pesquisa no TRT da 12 Região

Gráfico 20: Utilização de uniforme (Prédio Sede)



Fonte: Pesquisa realizada no TRT da 12 Região

O cuidado com a aparência é fundamental na área de serviços, já que o prestador de serviços estará em contato com o seu cliente, durante todo o tempo ou quase todo o tempo, em que está prestando o serviço.

A prestação de Serviço, como foi colocado na fundamentação teórica, é um bem intangível, desta forma Berry (1999), coloca que deve-se usar símbolos tangíveis para comunicar ao cliente a estratégia e padrões de serviços.

6. CONCLUSÃO

Devido ao fato de não haver setor similar para que pudesse ser usado de referência para estruturação do mesmo, foi necessário buscar em bibliografias o embasamento teórico da então Chefe do Setor que hora apresenta a conclusão de quatro anos de pesquisa teórica e colocação em prática desta teoria, foi um excelente laboratório para a verificação na prática desta teoria.

Quando da estruturação do setor de copa foi realizada entrevistas com o *staff* do Tribunal para levantar as expectativas da Administração quando da criação do setor, concluiu-se que: “ *O Setor de Copa foi criado para a prestação de um serviço diferenciado e de qualidade aos juizes e servidores do Egrégio*”.

Atualmente muito houve-se falar em atendimento personalizados, que os clientes desejam um atendimento personalizado. Para chegar a este ponto reporte-me primeiro a entender o que é desejo, pois o atendimento ao cliente nada mais é que satisfazer um *desejo* do cliente, na fundamentação teórica item 3, parágrafo 7, diz ser o *desejo* vontades para a satisfação específica das necessidades mais profundas.

Devido a necessidade de satisfazer um *desejo* cria-se para tal bens e serviços, e quem vai consumir estes bens e serviços passa a ser o *Cliente*. Conforme o item 3.1 parágrafo 11, para que ocorra a transformação desses desejos e necessidades do *Cliente* em um produto deve ocorrer a *produção* de um *Bem* ou *Serviço*. E o *sistema de produção* nada mais é que uma entidade abstrata, um conjunto de atividades e operações interrelacionadas envolvidas na produção de *Bens* e *Serviços*.

Com estas informações conclui-se que os juizes e servidores são clientes do setor de copa, e este é um produtor, ou fornecedor de serviço designado de *Prestador de Serviço*.

Serviço conforme item 3.3 da fundamentação teórica é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que pode oferecer a outrem e que não tem com

6. CONCLUSÃO

Devido ao fato de não haver setor similar para que pudesse ser usado de referência para estruturação do mesmo, foi necessário buscar em bibliografias o embasamento teórico da então Chefe do Setor que hora apresenta a conclusão de quatro anos de pesquisa teórica e colocação em prática desta teoria, foi um excelente laboratório para a verificação na prática desta teoria.

Quando da estruturação do setor de copa foi realizada entrevistas com o *staff* do Tribunal para levantar as expectativas da Administração quando da criação do setor, concluiu-se que: “ *O Setor de Copa foi criado para a prestação de um serviço diferenciado e de qualidade aos juizes e servidores do Egrégio*”.

Atualmente muito houve-se falar em atendimento personalizados, que os clientes desejam um atendimento personalizado. Para chegar a este ponto reporteime primeiro a entender o que é desejo, pois o atendimento ao cliente nada mais é que satisfazer um *desejo* do cliente, na fundamentação teórica item 3, parágrafo 7, diz ser o *desejo* vontades para a satisfação específica das necessidades mais profundas.

Devido a necessidade de satisfazer um *desejo* cria-se para tal bens e serviços, e quem vai consumir estes bens e serviços passa a ser o *Cliente*. Conforme o item 3.1 parágrafo 11, para que ocorra a transformação desses desejos e necessidades do *Cliente* em um produto deve ocorrer a *produção* de um *Bem* ou *Serviço*. E o *sistema de produção* nada mais é que uma entidade abstrata, um conjunto de atividades e operações interrelacionadas envolvidas na produção de *Bens* e *Serviços*.

Com estas informações conclui-se que os juizes e servidores são clientes do setor de copa, e este é um produtor, ou fornecedor de serviço designado de *Prestador de Serviço*.

Serviço conforme item 3.3 da fundamentação teórica é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que pode oferecer a outrem e que não tem com

resultado a propriedade de algo, e a execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem físico. Neste caso não havia como produto final um bem físico ou tangível.

O Prestador de Serviço conclui-se que é os que trabalham para a satisfação dos desejos do cliente com lucro para o Prestador de Serviço e para o cliente, considerando-se a definição que consta no item 3.1 parágrafo I.

Em análise mais detalhada, chegou-se a conclusão que os clientes para qual o setor de copa prestaria serviço não são somente pessoas que vem em busca dos serviços do TRT da 12ª Região; que neste caso também é um Prestador de Serviços Públicos; mas também os servidores que prestam estes serviços.

Com esta análise e com base nas informações contidas no item 3.12 da fundamentação teórica, enquadraram-se estes servidores como “Clientes Internos”, sem distinção de função ou posição hierárquica. Ainda no item 3.12 parágrafo 5, é bem claro quando diz que todos aqueles que precisam da atuação de prestadores de serviço, neste caso funcionários e servidores, devem se sentir como verdadeiros clientes e não como meros usuários ou solicitantes do serviço.

Para elaborar a Estratégia de Serviço a ser adotada deve ter como base a pesquisa junto aos clientes internos, devido ao fato das limitações apontadas no item 4.6, Metodologia do Trabalho, e o item 5, Apresentação e Análise dos Dados. Entendi que além da pesquisa realizada deveria buscar na literatura o embasamento necessário.

O autor Tébul (1999), formula uma oferta de Serviço o qual com base nas respostas da pesquisa adaptei a realidade do setor de copa:

6.1 Decisões de Marketing:

- Serviços de base e Serviços adicionais;
- Localização: é muito importante para este tipo de serviço levar em conta a proximidade com o cliente. Assim ficou decidido que o setor posicionaria as copeiras de forma estratégica em seis copas em dois turnos para que todos os Clientes Internos fossem abrangidos.

- Identificação dos Clientes do Setor de Copa.
- Coordenar e Integrar todas as interações com o cliente do primeiro ao último contato, para tal se faz necessário a pesquisa de campo, que serve de meio de informação para o setor saber se há uma quebra ou não está ocorrendo devidamente esta interação.
- Estratégia de comunicação e imagem. A promessa da oferta deve ser comunicada tanto externamente, para estimular os Clientes alvos a experimentarem o serviço, quanto internamente para preparar os Servidores do Setor de Copa para fornecerem o que foi prometido. A Imagem é um elemento último de confiança. Ela é criada diariamente através do acúmulo de tudo o que o Cliente conhece e recebe, as instalações, equipamento, pessoal de serviço, pesquisa.
- Relacionamento com os Clientes, neste item foi utilizado como política o tratamento personalizado para cada Juiz, procurando saber os seus gostos e respeitando-os, e para os servidores foi idealizada uma política de atendimento padronizado, isto é, igual para todas as hierarquias.

6.2 Decisões Operacionais:

- Facilidade de acesso ao serviço com o posicionamento estratégico das copas de atendimento;
- Devido a grande quantidade de geladeiras nos dois prédio determino-se que o pedido para limpeza deveria ser feito as segundas-feiras, para serem limpas conforme ordem de solicitação nas quintas-feiras e sextas-feiras, pois são os dias que não há atendimento nas sessões do tribunal;
- As louças das salas seriam lavadas no final do expediente para que as Copeiras do turno da manhã ficassem livres para fazerem o café solicitado, e limpeza da Copa, geladeiras e armários nas salas onde é guardado os alimentos, conforme solicitação do cliente interno;

- Conforme a chegada dos servidores nos setores seriam providenciado o café.
- O coffee break seria providenciado pela copeira da copa mais próxima ao evento;
- Ficou estabelecido que as copas só seriam utilizadas para que os clientes internos fizessem lanche, já que o TRT possui restaurante para o almoço, para tanto o Diretor Geral assinou uma circular com a determinação acima referida.
- Devido o número reduzido de servidores no setor de copa, ficou determinado que todos fariam o serviço de copeira e garçom.

6.3 Decisões relativas aos Recursos Humanos:

- A escolha e formação dos funcionários. O autor nos coloca que os funcionários devem ser capazes não somente de cumprir o serviço prometido com suas capacidades e as competência necessárias, mas também gerar interação, adotando o comportamento, a responsabilidade e a disponibilidade que se impõem. Assim foi decidido promover cursos de reciclagem e aperfeiçoamento nas atividade afins do Setor de Copa, (anexo D);
- Foi também solicitado a uniformização de todo o pessoal do setor, levando em conta a necessidade do asseio pessoal.
- A chefia solicitou a Administração do TRT da 12ª Região que fosse permitido a participação dos servidores do setor em outros cursos oferecidos pelo Tribunal, com o intuito do aprimoramento pessoal com aumento da motivação, já que o trabalho realizado no setor é muito operacional e rotineiro;
- Realização e desenvolvimento de um marketing pessoal dos servidores com objetivo de reconstruir a imagem dos funcionários da copa como profissionais e não empregados domésticos;

6.4 Decisões relativas à estrutura e ao estilo de gerenciamento:

- Gerenciamento participativo onde os servidores do setor de copa tem autonomia de solucionar os problemas mais emergentes, levando ao conhecimento da chefia os problemas que não conseguirem resolver ou que seja mais graves, fornecendo assim um atendimento mais rápido;
- É incentivado a autonomia, iniciativa e responsabilidade sobre as atitudes tomadas para solução dos problemas;
- Compartilhamento do poder e responsabilidade da chefia com os servidores do setor;
- São realizadas reuniões quinzenais onde, são fixados objetivos, é feito um feedback dos atendimentos no intuito de sempre aumentar a qualidade de atendimento.
- Criação de uma Página na Intranet do TRT com o objetivo dos servidores do Tribunal conhecerem mais o setor seus integrantes , facilitar a solicitação de serviços, fazerem reclamações e darem sugestões, e encontra partida o setor informar sobre os serviços oferecidos, (anexo C) .

6.5 Sistema de Controle da qualidade do serviço:

- É feito através de contatos via telefone, pessoalmente, através da página do setor na intranet do TRT e visitas aos postos de serviço pela administração do setor sempre com o intuito de ouvir o que o Cliente do setor tem a dizer, dando sempre um feedback para as suas solicitações , reclamações e sugestões;
- Foi criado uma dinâmica de melhoria contínua levando em conta os pontos passíveis de melhoria;

- foi adotado usar a rapidez e a boa coordenação da resposta quando houver algum incidente, enfatizando ao servidor a necessidade neste momento de tentar tranquilizar o Cliente, pedir desculpas de for o caso e negociando na tentativa de resolver o problema na hora;
- seguindo a orientação do autor Téboul (1999), a Chefia do setor utilizou-se do método por ele indicado para a solução de problema, um método simples, que se subdivide em cinco etapas:
 1. Definição do problema;
 2. diagnóstico (análise das causas);
 3. confirmação dos resultados e implementação;
 4. padronização e aprendizagem.

6.6 Reação dos servidores sobre as decisões:

O autor Téboul (1999), coloca que as decisões tomada podem influenciar as preocupações dos empregados com relação a seu trabalho, mas igualmente a maneira como eles se vêem e seus sentimentos de “pertencer” a organização. Informa também a necessidade de medir o impacto dessa nova formulação sobre eles. O autor supracitado lista uma relação que denomina “Os elementos da satisfação dos funcionários”, de posse desta informação pude elaborar e adaptar ao Setor de Copa:

6.5.1. Preocupações ligadas ao trabalho

Com as medidas tomadas a qualidade de vida no trabalho melhorou muito, diminuiu as licenças tratamento de saúde e as faltas ao trabalho, são elas:

- Para melhorar a integração social e espírito de equipe foi criado um programa de dinâmica de grupo acompanhado por uma psicóloga e quando necessário o posterior encaminhamento do servidor para um

atendimento individualizado. Foi solicitado também que nesta dinâmica de grupo incentivasse a desvinculação do trabalho realizado no TRT do trabalho doméstico realizados pelos funcionários do setor de copa em suas casas, por serem atividades semelhantes havia uma forte tendência de tratar o TRT como uma extensão de suas casas, prejudicando a qualidade do atendimento, já que tratavam os seus Clientes Internos como se fossem vizinhos de muro;

- Foi criado um sistema de horários flexíveis de trabalho, com o intuito de beneficiar as copeiras que tenham filhos em creche ou escola. A princípio foi criado dois turnos das 7:00 as 14:00 horas e das 12:00 as 19:00. O setor depois de um tempo de funcionamento percebeu a necessidade de um terceiro turno que iniciaria das 13:00 horas as 20:00 horas, o motivo deve-se ao fato da necessidade atendimento a Presidência que algumas vezes fica após as 19:00 horas, não esquecendo de mencionar as sessões de julgamento que se prolongam até mais tarde.
- Foi criado Banco de Horas, porque as horas extras eventualmente feitas pelos servidores do setor legalmente não podem ser pagas pela União. Assim com o Banco de Horas os servidores acumulam horas que compensam conforme a possibilidade sem o prejuízo do atendimento;
- Quanto as férias dos servidores foi elaborado um programa no Word usando a ferramenta tabela, onde se enumerou critérios para conseguirem tirar férias no mês desejado. Isto foi feito pelo número reduzido de servidores no setor para não prejudicar o andamento e qualidade de serviços prestado e na medida do possível satisfazendo o servidor. Os critérios observados, quando tem mais de um servidor solicitando férias para o mesmo mês, são os seguintes em ordem decrescente:
 1. Servidor que não tirou férias no exercício anterior no mês solicitado para as férias atuais;
 2. Servidores que tem filhos no colégio ou estudam tem direito de fazer coincidir suas férias com as férias de seus filhos ou de sua

aula, perdendo o direito no ano seguinte, pois há muitos servidores com filhos em idade escolar;

3. Quando ocorrer empate o critério usado é a menor quantidade de férias tiradas no referido mês;
4. Se ocorrer de terem o mesmo número de vezes de férias tiradas no mês, utiliza-se o critério de antigüidade.

6.5.2 Quanto as motivações ligadas à personalidade:

1. Incentivo ao convívio social;
2. Com a dinâmica de grupo foi estimulado a não serem servis, ser tratados com justiça e equidade;
3. Apreciação e valorização por um trabalho bem feito;
4. incentivo ao Trabalho em equipe.
5. Após, três anos na gestão do setor , posso ter como conclusão que para alcançar qualidade na prestação de serviço o modelo de gestão deve abranger entre outros aspectos:
 - Liderança;
 - Planejamento estratégico;
 - Gestão de Recursos Humanos;
 - Processo do serviço;
 - Processo do Resultado.

Mas acima de tudo antes de implementar um projeto que gere mudanças, o administrador deve ter a perspicácia de fazer uma diagnose profunda sobre a cultura organizacional onde será implantado o projeto.

Albrecht (1994), faz menção ao que chama de *Artrite Organizacional*, ocorre quando a organização, sem que seja culpa de qualquer pessoa, coloca a obediência acima do bom senso, a política acima das pessoas, as regras acima da razão. Isto torna muito difícil, para as pessoas, questionar e rever maneiras de fazer as coisas e experimentar novos modos de agir que talvez sejam mais eficazes. É comum em

empresas públicas, organizações militares, bancos, companhias de seguro e instituições educacionais.

A cultura de uma organização e a dinâmica de funcionamento é algo tão complexo e arraigado que não pode-se deixar de levar em conta pois corre-se o risco de ter um projeto abortado.

Para que essas mudanças de estruturação sejam aceitas há necessidade da realização em primeiro lugar de uma conscientização da Administração superior hierárquica a fazer uma parceria com o Gerenciador das mudanças para que as mesmas possam ocorrer, e em segundo lugar a preparação dos funcionários através de dinâmicas bem coordenadas por um profissional comprometido com a ética e com seu trabalho, isto é mantendo a sua neutralidade no processo de mudanças sendo apenas um auxiliar para que as mudanças ocorram sem grandes traumas aos funcionários. Assim sugiro, baseada no Livro ISO 9000, do autor Bergamo Filho (1999):

1. Diagnóstico: Levantamento sobre a cultura organizacional e uma avaliação técnica. Organizando a empresa em um organograma não oficial, com a finalidade de identificar os líderes informais e especificar o organograma de implementação da qualidade de serviço;
2. Trabalhar para angariar confiança e conseqüentemente apoio e participação dos Superiores Hierárquicos;
3. Identificação e planejamento dos processos que influenciarão nas mudanças e conseqüentemente na qualidade do serviço;
4. Organização e Cronograma para o projeto de implementação;
5. Uso de fluxograma para os processos;
6. Treinamento dos servidores com repetição;
7. Estabelecimento de metas quantificadas coerentes com a política de qualidade;

Ao longo dos três anos de gerenciamento do setor de copa pude constatar, que por maior competência que tenha o administrador, bem estruturado seja o projeto de mudanças se não ocorrer envolvimento dos superiores e comprometimento dos servidores o projeto tende a ser sabotado e acaba por ser abortado. Este sabotamento muitas vezes ocorre por quem no início mais incentivou as mudanças que é

Administração.

Chiavenato (1993), descreve que as pessoas dentro das organizações, acostumam-se a uma completa estabilidade e repetição do que fazem, proporcionando assim plena segurança. Elas passam a dominar suas rotinas e seus procedimentos. Quando ocorrem mudanças organizacionais, o funcionário as trata como algo desconhecido, o que pode representar perigo a sua segurança. Logo, as mudanças tornam-se indesejáveis, passando ele a resistir a qualquer tipo de mudança implantada.

Balcão & Cordeiro (1975), definem a resistência como o comportamento que protege o indivíduo dos efeitos de uma modificação. A resistência pode ser percebida quando existe uma função protetora expressa por seu comportamento.

“...o comportamento deve estar tentando proteger a pessoa contra as consequências da modificação” (Balcão & Cordeiro, 1975, p.373).

Segundo estes autores, o comportamento das pessoas que resistem às mudanças podem tomar várias formas:

- Hostis;
- Agressivos às modificações;
- Com falta de esforço;
- Com redução de níveis de aspirações;
- Com perda de eficiência;
- Com o aparecimento de *panelinhas* insatisfeitas.

Outras informações tidas como importantes pelos autores, são as condições que conduzem a resistência:

- Existe resistência se a natureza da modificação não estiver clara para as pessoas que estão sendo afetadas;
- Os indivíduos são diferentes, logo percebem significados diferentes nas modificações propostas;
- Pessoas sob pressão de forças contraditórias;
- Pessoas forçadas a aceitar as modificações;
- Quando a modificação ignora os grupos já estabelecidos.

Observando os comportamentos e as condições citadas acima, as resistências podem ser trabalhadas ou até podem não existir.

Chiavenato (1996), afirma que para acontecer mudanças é importante que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada e estímulos individuais e grupais para a melhoria. As pessoas podem aceitar positivamente as mudanças como podem comportar-se negativamente em relação à elas.

“Elas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano, como também podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter o status quo ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa” (Chiavenato, 1996, p.249).

“Quem sempre viveu em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca aprenderá a mudar e a inovar, como fazem as empresas excelentes do mundo industrializado. É que essas empresas tolhem tanto a liberdade das pessoas que estas se ambientam e se acostumam inconscientemente a trabalhar dentro de viseiras, voltadas exclusivamente para a continuidade das coisas e a considerar o conservantismo como tradição e filosofia de trabalho. E como não estão acostumadas ou sequer preparadas para a mudança, as pessoas passam a encará-la como algo esquisito e estranho, sujeito a riscos, fracassos e que envolve fatalmente situações que não podem ser previstas com antecedência” (Chiavenato, 1996, p.249).

7 BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Trad. Antonio Zorato Sanvicente. 4 ed..São Paulo: Pioneira, 1994
- BALCÃO, Yolanda ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- BEKIN, Saul Faingaus. Conversando Sobre Endomarketing; um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMO FILHO, Valentino. ISO 9000 em Serviços: Um passo para a Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BERRY, Leonardo L. . Serviços de Satisfação Máxima: guia Prático de ação. Trad. Bazán tecnologia, e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- BUFFA, Elwood S.. Administração da Produção. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1977. v.1,2
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLUTTERBUCK, David, CLARK, Graham, ARMISTEAD, Collins. Serviço Inspirado no Cliente; estratégias para qualidade de serviço. Trad. Outras Palavras. 1 ed.. São

Paulo: IMAM, 1994 (Tradução de: Inspired Customer Service- Strategies for Service Quality).

COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. Marketing de Serviços; conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1992.

CORTADA, James W., QUINTELLA, Heitor M.. TQM; gerência da qualidade total. Trad. Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994. (tradução de : TQM For Sales and Marketing Management).

COSTA, Roberto Figueiredo. Administração de Serviços Gerais – Utilizando a Infra - Estrutura para o Sucesso Empresarial. 1 ed. São Paulo: 1999

DAVIDOW, William H., UTTAL, Bro. Serviço Total ao cliente; a arma decisiva. Trad. Outras palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1991 (Tradução de: Total Costumes Service).

FRANÇA, Júnia Lessa. Manual para Normalização; de publicação técnico-cintíficas. 3 ed. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise e Planejamento , Administração e Controle. Trad. Ailton Bonfin Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

MACHILAINÉ, Claude, SÁ MOTTA, Ivan, SCHOEPS, Wolfgang, WEIL, Kurt E.. Manual de Administração da Produção. 4.ed.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978. v. 1.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996. v. 2

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996. v. 1

MOREIRA, Daniel A. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; PINE II, Joseph B. . Marketing Individualizado; veio para ficar – com os clientes. São Paulo: HMS Management, 1997.

PRITZKER, Robert A., GRING, Robert. Modernas Técnicas de Planejamento E Controle da Produção. 2 ed. . Salvador - Bahia: EDEB, 1972. v. 1

RANGEL, Alexandre. Cliente Interno – O Mexilhão; um parceiro ou uma ameaça para o sucesso do seu negócio. 1 ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

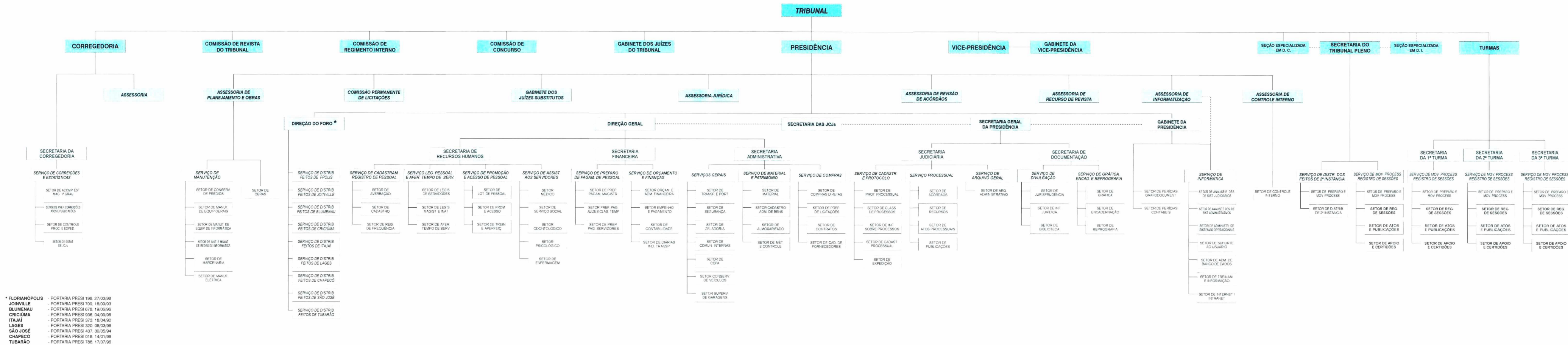
TÉBUL, James. A Era dos Serviços: Uma nova abordagem de gerenciamento. Tradução de: Les Temps des serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, Sylvia Constani. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

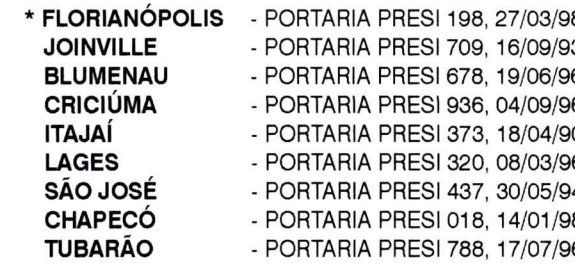
8 ANEXOS

8.1 ANEXO A : ORGANOGRAMA DO TRT DA 12 REGIÃO _____	77
8.2 ANEXO B: TABELA DE LOCLIZAÇÃO DOS SETORES POR ANDAR _____	78
8.3 ANEXO C : PAGINAS DA WEB DO SETOR DE COPA QUE SÃO VEICULADOS NA INTRANET DO TRT DA 12 REGIÃO _____	79
8.4 ANEXO D : APOSTILA DO PROGRAMA DO TREINAMENTO DADO AOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE COPA _____	80
8.5 ANEXO E : QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA _____	81

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - 12ª REGIÃO



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - 12ª REGIÃO



SPLAN JAN/00

8.1 ANEXO A : ORGANOGRAMA DO TRT DA 12 REGIÃO

8.2 ANEXO B: TABELA DE LOCLIZAÇÃO DOS SETORES POR ANDAR

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - 12ª REGIÃO

12º ANDAR (acesso pela escada)

Assessoria Jurídica
Assessoria de Imprensa
Assessoria de Controle Interno
SPG - Setor de Perícias Grafodocumentoscópicas
SPC - Setor de Perícias Contábeis
CRI - Comissão de Regimento Interno
CRT - Comissão de Revista do Tribunal

11º ANDAR

Presidência
SEGEF - Secretaria Geral da Presidência
GAPRE - Gabinete da Presidência
Assessoria de Recurso de Revista

10º ANDAR

Gabinete Juíza Lília Leonor Abreu
Gabinete Juiz Antonio Carlos Facioli Chedid
Gabinete Juíza Águeda Maria L. Pereira - Corregedora
Gabinete Juiz Luiz Fernando Vaz Cabeda

9º ANDAR

Gabinete Juíza Ligia M. T. Gouvêa - Vice-presidente
Gabinete Juíza Ione Ramos
DIGER - Direção Geral da Secretaria
Comissão de Concurso

8º ANDAR

Gabinete Juiz J. L. M. Cacciarri
Gabinete Juiz Marcus Pina Mugnaini
Gabinete Juiz Jorge Luiz Volpato
Gabinete Juiz Estanislau E. Bresolin

7º ANDAR

Gabinete Juiz Dilnei Ângelo Biléssimo
Gabinete Juiz Idemar Antônio Martini
SEDOC - Secretaria de Documentação
SEDIV - Serviço de Divulgação

6º ANDAR

Gabinete Juiz C. A. Godoy Ilha
Gabinete Juiz Telmo Joaquim Nunes
Gabinete Juiz João Cardoso
Gabinete de Juiz - Ministério Público (vago)

5º ANDAR

Procuradoria Regional do Trabalho
Assessoria de Revisão de Acórdãos
Gabinete Juízes Substitutos

4º ANDAR

Assessoria de Informatização
SEINFO - Serviço de Informática

3º ANDAR

SECOR - Secretaria da Corregedoria
SECES - Serviço de Correções e Estatística
SEJUD - Secretaria Judiciária
SEPRO - Serviço Processual

2º ANDAR

SETUR 3 - Secretaria da 3ª Turma e Sala de Sessões
SETRI - Secretaria do Tribunal Pleno
SEDIS 2 - Serviço de Distribuição dos Feitos de 2ª Instância
SEMPRO - Serviço de Movimentação Processual
SDC - Seção Especializada em Dissídio Coletivo
SDI - Seção Especializada em Dissídio Individual

1º ANDAR

SETUR 1 - Secretaria da 1ª Turma e Sala de Sessões
SETUR 2 - Secretaria da 2ª Turma e Sala de Sessões

**8.3 ANEXO C : PAGINAS DA WEB DO SETOR DE COPA QUE SÃO
VEICULADOS NA INTRANET DO TRT DA 12 REGIÃO**



Setor de Copa



Ramal: 4295

Bem-Vindo à Nossa Home Page

 [Atribuições](#)

 [Copas Ativadas](#)

 [Solicitação de Serviços de Copa](#)

 [Equipe](#)

 [Voltar ao Serge](#)

Fale  Cono

Você é o visitante nº

000048

desde 23/11./99

8.4 ANEXO D : APOSTILA DO PROGRAMA DO TREINAMENTO DADO AOS
FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE COPA



ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL PARA COPEIROS E GARÇONS DO TRT

MÓDULO II (Técnico)

AGOSTO/97

ORIENTADOR: Cândido Noberto M. Noal

ÍNDICE

Introdução

1. Copa central e copas de apoio ou de andares.....
2. Rotina diária dos garçons e copeiros.....
3. A importância e a responsabilidade do garçom e do copeiro dentro da estrutura do Tribunal.....
4. Regras para execução dos serviços.....
5. Garçons e Copeiros.....
6. A importância da higiene no local de trabalho.....
7. Atendimento no Plenário e nos Gabinetes.....
8. Como calcular a quantidade de comida e bebida para uma festa.....
9. Troca de turno e encerramento dos trabalhos.....

Elaboração da apostila: Cândido Noal
Florianópolis 16 de julho de 1997.

OBS.: O curso tem o objetivo de aperfeiçoar e treinar os funcionários visando um melhor atendimento, da Presidência, Sessões, Eventos, Cerimoniais, e Gabinetes do TRT.

ÍNDICE

Introdução

1. Copa central e copas de apoio ou de andares.....
2. Rotina diária dos garçons e copeiros.....
3. A importância e a responsabilidade do garçom e do copeiro dentro da estrutura do Tribunal.....
4. Regras para execução dos serviços.....
5. Garçons e Copeiros.....
6. A importância da higiene no local de trabalho.....
7. Atendimento no Plenário e nos Gabinetes.....
8. Como calcular a quantidade de comida e bebida para uma festa.....
9. Troca de turno e encerramento dos trabalhos.....

Elaboração da apostila: Cândido Noal
Florianópolis 16 de julho de 1997.

OBS.: O curso tem o objetivo de aperfeiçoar e treinar os funcionários visando um melhor atendimento, da Presidência, Sessões, Eventos, Cerimoniais, e Gabinetes do TRT.

1. COPA CENTRAL E COPAS DE ANDARES

O serviço da copa central e das copas de andares é uma forma de bem atender as pessoas que preferem o serviço em suas salas, para maior comodidade ou mesmo por razões de trabalho.

O serviço da copa central e das copas de andares pode ser dividido em:

- servir café, chá e outras bebidas quentes;
- servir bebidas (água, refrigerantes, etc.);
- servir lanches e refeições rápidas;

Em todos os casos, o serviço consiste basicamente em preparar a bandeja com o pedido solicitado e o envia-lo de imediato à respectiva sala. A preparação dessas bandejas é realizada na copa central ou nas copas de andares, sendo inteira responsabilidade pelo serviço os funcionários que trabalham nesse setor.

O serviço é efetuado por um grupo de garçons e copeiros de andares, divididos em dois turnos:

- 1º turno: das 07 às 14 horas
- 2º turno: das 12 às 19 horas

Cada copa de andar deve ter seu material próprio (louças, talheres, cristais, etc.), separado do material da seção de banquetes e cocktails, assegurando, dessa forma, um melhor desempenho, controle e organização do material.

Os pedidos devem ser atendidos rápida e pontualmente, o garçom ou o copeiro levará o pedido à sala ou sessão onde foi solicitado, baterá discretamente à porta antes de entrar e executará o serviço com o máximo de cuidado e profissionalismo.

Para haver maior controle no recolhimento do material deixado nas salas, deve-se anotar a hora em que foi feito o serviço, pois as louças devem ser obrigatoriamente recolhidas. Isto indica uma das qualidades de um bom serviço e do desempenho profissional do pessoal da casa.

O garçom ou o copeiro deve usar de bom senso para determinar o momento do recolhimento do material. Não deve, em hipótese alguma, esquecer de recolhe-lo.

Material

a) Louças

- pratos de sobremesa
- pratos rasos
potes para geleias, mel, etc.
- saleiro, pimenteiro, paliteiro
xícaras para chá c/ pires
- xícaras para cafezinho c/ pires

b) Cristaleira

- copos para suco
- copos para água
- copos whisky, taça p/ vinho branco e tinto (setor banquetes ou copa central)

c) Talheres

- garfo de mesa
garfo de sobremesa
- colher de mesa
colher de sobremesa
- colher de chá
colher para cafezinho
- faca de mesa
faca de sobremesa
- pegadores

d) Vários (utensílios)

- leiteira
- panelinhas
- filtro de café
- jarras
- bule p/ café
- chaleira
- frigideiras
espátulas
- faca p/ pão
- tábuas de corte
açucareiros
- bules em inox p/ café pequeno p/ serviço de sala
- “ “ “ p/ chá “ “ de sala
- “ “ “ p/ leite “ “ “

1. COPA CENTRAL E COPAS DE ANDARES

O serviço da copa central e das copas de andares é uma forma de bem atender as pessoas que preferem o serviço em suas salas, para maior comodidade ou mesmo por razões de trabalho.

O serviço da copa central e das copas de andares pode ser dividido em:

- servir café, chá e outras bebidas quentes;
- servir bebidas (água, refrigerantes, etc..);
- servir lanches e refeições rápidas;

Em todos os casos, o serviço consiste basicamente em preparar a bandeja com o pedido solicitado e o envia-lo de imediato à respectiva sala. A preparação dessas bandejas é realizada na copa central ou nas copas de andares, sendo inteira responsabilidade pelo serviço os funcionários que trabalham nesse setor.

O serviço é efetuado por um grupo de garçons e copeiros de andares, divididos em dois turnos:

- 1º turno: das 07 às 14 horas
- 2º turno: das 12 às 19 horas

Cada copa de andar deve ter seu material próprio (louças, talheres, cristais, etc.), separado do material da seção de banquetes e cocktails, assegurando, dessa forma, um melhor desempenho, controle e organização do material.

Os pedidos devem ser atendidos rápida e pontualmente, o garçom ou o copeiro levará o pedido à sala ou sessão onde foi solicitado, baterá discretamente à porta antes de entrar e executará o serviço com o máximo de cuidado e profissionalismo.

Para haver maior controle no recolhimento do material deixado nas salas, deve-se anotar a hora em que foi feito o serviço, pois as louças devem ser obrigatoriamente recolhidas. Isto indica uma das qualidades de um bom serviço e do desempenho profissional do pessoal da casa.

O garçom ou o copeiro deve usar de bom senso para determinar o momento do recolhimento do material. Não deve, em hipótese alguma, esquecer de recolhe-lo.

GARÇONS E COPEIROS, SUA IMPORTÂNCIA NO TRIBUNAL

A importância dos garçons e copeiros na estrutura do Tribunal é bastante significativa. Por isso, garçons e copeiros devem ter o máximo de responsabilidade para com seu serviço e horário de trabalho, pois a presença de todos é de fundamental importância para o dia-a-dia dos serviços desta casa. Caso venha a acontecer uma falta por motivo de doença, é fundamental avisar com antecedência para que em seu lugar seja colocado um substituto, não acarretando problemas nos serviços do dia evitando que seus colegas não fiquem sobrecarregados, e o trabalho seja prejudicado.

Obs.: No dia seguinte apresentar justificativas plausíveis, como atestado médico, justificando sua ausência.

Acima de tudo, este trabalho é um trabalho de equipe e a presença de todos é importante para o bom funcionamento deste setor, pois, sem você, a organização estará comprometida.

Os garçons e copeiros do Tribunal devem estar em condição de servir e fazer os serviços solicitados com extremo profissionalismo, tendo presença e postura, diante das pessoas a serem atendidas. Devem ter ainda, conhecimento das regras e normas de atendimento que fazem parte do serviço desta casa, as quais veremos mais adiante.

OBS.: Não esqueça, você é de fundamental importância para o dia-a-dia desta casa, que conta com você.

2. e - Cocktails

Os cocktails são eventos basicamente caracterizados por serem volantes (servidos em pé), e se diferenciam por serem mais informais, rápidos, e pelo maior volume de pessoas no mesmo local.

O cocktail se distingue por duas partes em sua composição:

- bebidas que podem ser com e sem álcool;
- alimentos, sem a necessidade do uso de talheres;

O fluxo de serviço nos cocktails será feito com a divisão do local por setores, escalando separadamente o pessoal para o atendimento de salgadinhos e bebidas. Servem-se os salgadinhos e as bebidas simultaneamente. Após o serviço de salgadinhos frios, a equipe encarregada serve os salgadinhos quentes e a equipe de bebidas continua o seu trabalho, recolhendo continuamente os copos vazios, repondo cinzeiros e cuidando da limpeza geral (equipe de bebidas).

2. f - Bebidas quentes

Chá

O chá pode ser servido em diversas ocasiões. Deve ser servido em taças, em saquinhos descartáveis dentro da própria xícara, despejando água quente, que deve vir num bule separado. Pode também vir o chá preparado em um bule de inox, específico para este fim, levando-se açúcar e o adoçante para que a pessoa adoce a seu gosto. O serviço de chá poderá ser acompanhado de amanteigados, sanduíches frios ou quentes, torradas, além de guloseimas, incluindo: pães, geléias, doces, etc.

Cafezinho

O serviço de cafezinho pode seguir uma linha de ação resumida no seguinte: e oferecido ou solicitado;

o garçom ou copeiro deve trazer, numa bandeja, o bule com café, o açucareiro, o adoçante, a xícara c/ pires e colher de cafezinho;

- perguntar se a pessoa quer açúcar ou adoçante;
- colocar à frente da pessoa a xícara, deixar o açucareiro em frente com a tampa aberta para que o mesmo se sirva; após, encher a xícara com café;
- é um serviço realizado pela direita, ou seja, todos os serviços de bebidas são realizados pela direita;

3. e - Cooperação

Uma vez que o sucesso do estabelecimento depende da cooperação de todos, deve-se ajudar os colegas de trabalho, tendo em mente o espírito de grupo.

3. f - Postura profissional

O profissional deve:

- estar atento às solicitações;
ter visão do serviço e do local onde trabalha;
- ter conhecimento do seu setor de trabalho, para prestar um serviço correto e rápido;
- auxiliar as senhoras e pessoas de mais idade a se sentarem, puxando a cadeira para que se acomodem;
observar se as pessoas tem algum pertence, oferecendo-se para guardá-los;
- colocar-se à direita das pessoas, para qualquer solicitação da mesmas;
- ouvir com atenção os pedidos que são feitos, para que não haja erros ou enganos em seu serviço;
- evitar comunicar-se em voz alta com os colegas de serviço;
- evitar encostar-se em paredes ou aparadores;
- evitar a participação na conversa dos clientes;

3. g - O profissional e sua apresentação pessoal

A apresentação pessoal é muito importante, por isso o profissional deve ter sempre:

- os cabelos cortados e bem penteados;
- se for mulher, os cabelos deverão estar presos;
as unhas limpas e bem tratadas;
o uniforme limpo e bem passado;
a barba feita;
- os sapatos e cintos em perfeito estado;
- não usar jóias, a não ser o relógio e a aliança;
não usar perfumes fortes, nem em excesso;

OBS.: O profissional deve ter uma higiene perfeita, pois trabalha diretamente com o cliente e alimentos.

3. h - O profissional e seu material de trabalho

O profissional deve:

- manter a limpeza de seu setor de trabalho, das bandejas de serviços e de todo material que está aos seus cuidados;
- manter a organização e limpeza dos armários e demais equipamentos;
- verificar sempre o estoque de seu setor, para se certificar de que tem todos os materiais e alimentos necessários para seu serviço;

OBS.: Esses são alguns requisitos básicos para um atendimento satisfatório e de qualidade. Valorizando sua profissão e dignificando o seu serviço, na arte de servir.

4. b - Higiene corporal

as unhas deve estar sempre limpas, cortadas e escovadas para evitar a contaminação dos alimentos;

as mulheres não devem usar maquilagem, ou esmalte;

usar cabelos curtos e bem tratados, limpos; Se longos, sempre presos;

- o hálito sem odores, cheiro de bebida ou fumo;

os dentes limpos, escovados e tratados;

as axilas sem odores, usar desodorante sem perfume;

use, sempre que preciso, lenços descartáveis;

nunca assoe o nariz na frente de clientes ou sobre alimentos e materiais de trabalho;

- tomar banho diariamente;

lave os cabelos diariamente;

após cada refeição, escove os dentes;

- manter as mãos sempre limpas e os ferimentos devem ser tratados e mante-los cobertos; de preferência evitar a manipulação de alimentos;

use roupas passadas, pois o calor do ferro as estereliza;

- cuidar do suor;

- não coma enquanto trabalha, nem mesmo mastigue chicletes ou balas;

se tiver espinha ou acne, trate com cuidado;

mantenha a roupa sempre limpa;

- sempre que for ao banheiro, as mãos deverão ser lavadas com cuidado especial. As unhas devem ser escovadas obrigatoriamente;

5. ATENDIMENTO NO PLENÁRIO E NOS GABINETES

5. a - Procedimentos de serviço

- entrar nos locais com o máximo de discrição, evitando fazer barulho;

- quando o serviço for no Plenário, dirija-se a mesa principal, até o presidente, por onde deverá começar o atendimento pela direita; em seguida sirva o procurador, logo após os secretários. Depois atenda a mesa em frente, à direita dos juizes, seguindo a regra básica de etiqueta.

5. g - Constituição de mesas para eventos especiais

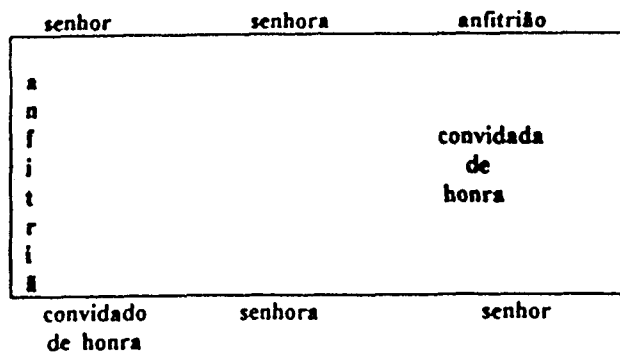
- Para encontros (simpósio, etc.) sem a presença de autoridades, a presidência cabe ao dirigente da entidade, colocando-se, à sua direita aquele que está à testa da entidade máxima da classe e distribuindo os que tenham ligação com a sua área de ação;
- Se existir homenageado, esse passará à direita do anfitrião, além de se colocar na mesa o conferencista e aqueles que fizeram uso da palavra;
- Quando da instalação dos trabalhos, a mesa diretiva já estará composta e avisados os componentes, a fim de evitar que sejam chamados pelo microfone, o que se constitui num expediente de muito mau gosto;
- Quando o evento se constitui de almoço ou jantar, com um número de até 20 pessoas, os lugares devem ser marcados com um cartão colocado sobre os guardanapos e com um plano de mesa colocado à entrada da sala onde se realiza o encontro;
Para um número superior a 20 pessoas, deve-se utilizar uma mesa em forma de letra U, marcando-se somente os lugares de cabeceira, ou ainda mesas de seis, oito ou dez pessoas, colocando-se o homenageado junto ao anfitrião e distribuindo pelas outras mesas, os executivos da entidade promotora, de forma que eles realizem o papel de anfitrião junto aos convidados;
- Outro ponto de grande importância é o cuidado do organizador para com a escolha do menu, levando-se em conta a estação do ano;
- Cartão de mesa é um pequeno retângulo de cartolina branca onde se escreve, com tinta preta, o nome do convidado, que é colocado sobre o guardanapo , em cima do prato;
- Cartão de braço, é um pequeno cartão dobrado, com o nome do convidado na face externa, tendo internamente o esquema da mesa com o lugar indicado por um ponto. Esse cartão será entregue à pessoa, na entrada e servirá como auxílio para localizar-se no plano de mesa, os organizadores devem ajudar o convidado a encontrar o lugar na mesa;

5. h - Mesa diretiva em solenidades

- Na composição da mesa , a autoridade que a preside fica à direita do anfitrião, distribuindo-se as demais à esquerda e direita, sucessivamente, segundo a ordem de precedência;
- É desaconselhável colocar um número muito grande de convidados na mesa diretiva, podendo-se deslocar para a primeira fila de cadeiras do auditório, aqueles convidados que têm precedência;
- Dentro do protocolo, essa fila é uma continuação da mesa principal;
- Aos organizadores cabe a responsabilidade de receber os convidados e conduzi-los corretamente à mesa;
- Caso um dos convidados for representado, cabe ao representante, ao chegar, informar ao anfitrião a autoridade que representa;

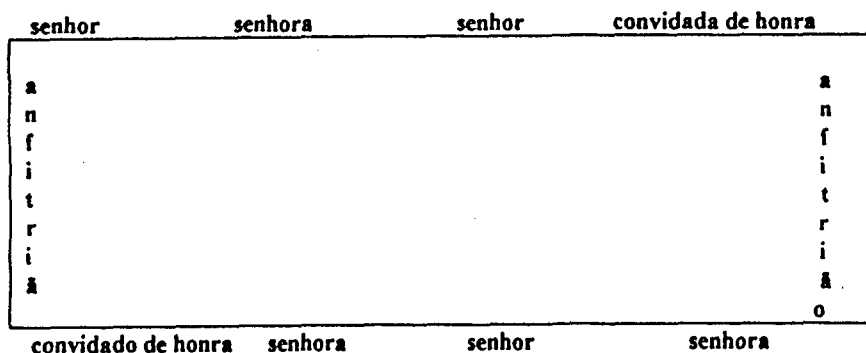
Para 8 pessoas

- a convidada de honra e a anfitriã ocupam as cabeceiras da mesa; o anfitrião dará sua direita ao convidado de honra;



Para 10 pessoas

- a convidada e o convidado de honra serão colocados à direita da anfitriã e do anfitrião, respectivamente;



6. Como calcular as quantidades de comida e de bebidas para uma festa?

Tudo depende do tipo de festa e de quem são os convidados. Homens geralmente comem mais que mulheres, então, se houver mais homens na recepção, dê uma “reforçada” no menu. Mas, na média, o cálculo por pessoa pode seguir esta tabela.

CARNES E PEIXES	200 GRAMAS POR PESSOA
MASSAS	150 GRAMAS (SE FOR SERVIDA COMO ACOMPANHAMENTO DE PRATO) OU 300 GRAMAS (PRATO PRINCIPAL) POR PESSOA
SALADAS	1 PÉ DE FOLHA VERDE PARA CADA 8 PESSOAS SE TIVER 2 TIPOS DE SALADA
ARROZ	30 GRAMAS OU 50 GRAMAS POR PESSOA
SALGADINHOS	PARA UM COQUETEL, 12 TIPOS DIFERENTES, CÁLCULANDO 2 DE CADA POR PESSOA. SE FOR APERITIVO DE UM JANTAR , 5 TIPOS DIF. 2 P/ PAX
DOCINHOS	O MESMO CALCULO DOS SALGADINHOS
SORVETE	1 BOLA POR PESSOA
BOLO	CÁLCULE UM BOLO QUE DÊ PARA SERVIR METADE DAS PESSOAS DA FESTA. BOLO SEMPRE SOBRA, POIS É SERVIDO NO FINAL DA FESTA.
VINHOS	1 CAIXA C/ 12 GFA DÁ PARA 50 PESSOAS, DESDE QUE SEJA SERVIDA TAMBÉM OUTRA BEBIDA
WHISK	1 GARRAFA DE 20 DOSES E DÁ PARA 10 PESSOAS, CASO HAJA OUTRA BEBIDA
CHAMPANHA	14 GARRAFAS PARA 50 PESSOAS
REFRIGERANTE	12 GARRAFAS DE LITRO E MEIO PARA 50 PESSOAS
CERVEJA	1 GARRAFA POR PESSOA

7. Troca de turno e encerramento dos trabalhos

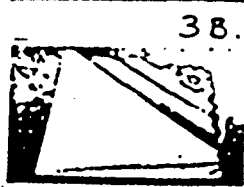
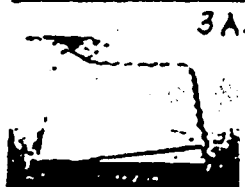
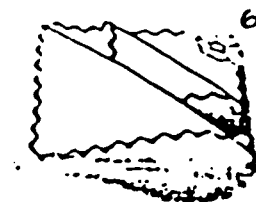
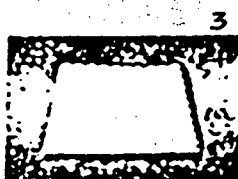
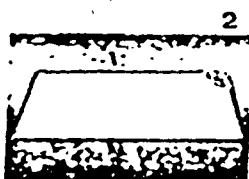
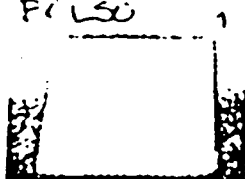
Sempre que for feita troca de turno, o local de trabalho deverá ser passado para o colega, limpo e organizado, assim como as tarefas que estiverem em andamento, como louças para recolher ou pedidos a atender.

No encerramento do trabalho, o local deverá ficar organizado, com todas as tarefas de limpeza executadas, o lixo recolhido, e os materiais em seus devidos lugares.

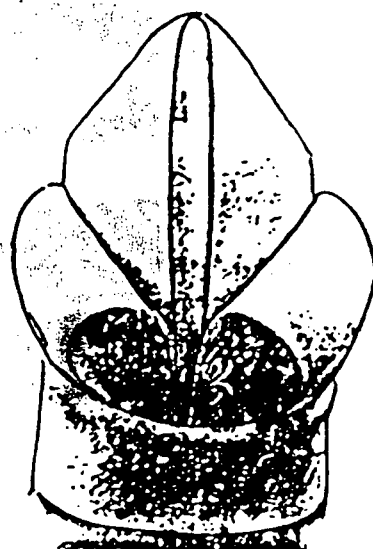
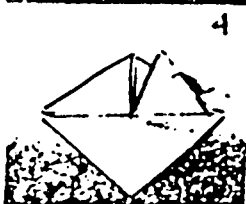
OBS.: A limpeza e a organização do setor de trabalho é de responsabilidade e obrigação de todos, tanto de Copeiros como de Garçons. A qualidade do serviço depende de todos.

OBRAS FANTASIA PARA GUARDANAPOS • FONTE CONSULTADA: Servietten dekorativ falten - Hans Tapp

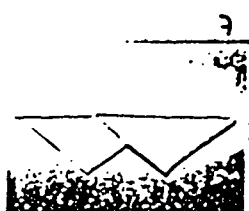
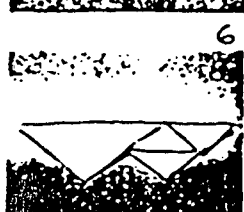
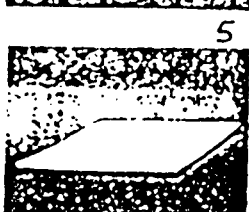
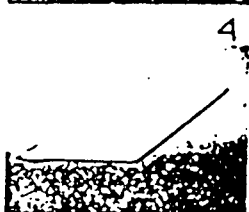
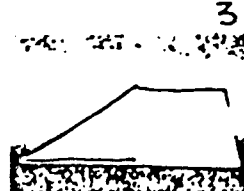
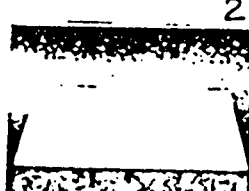
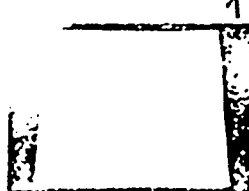
FOLSO



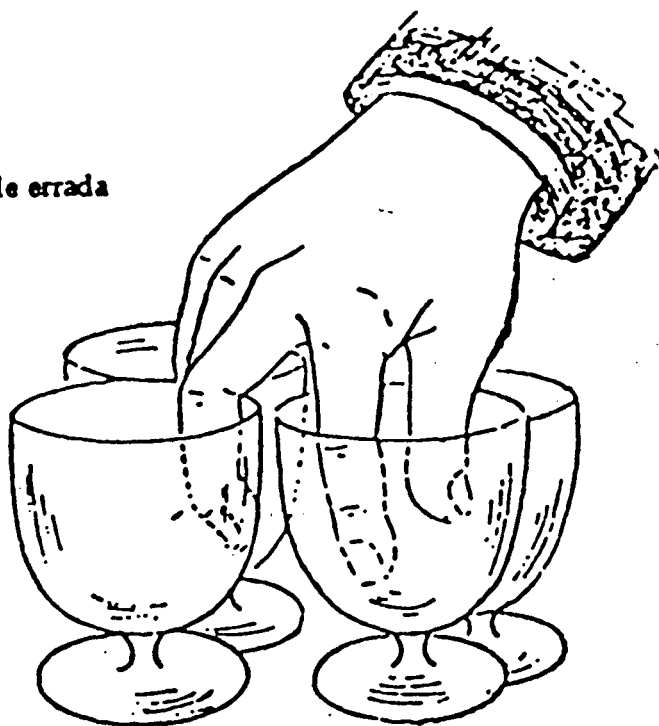
LÍRIO



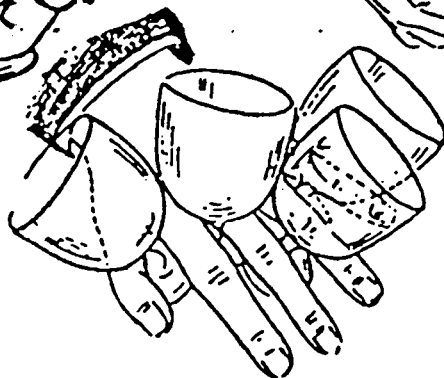
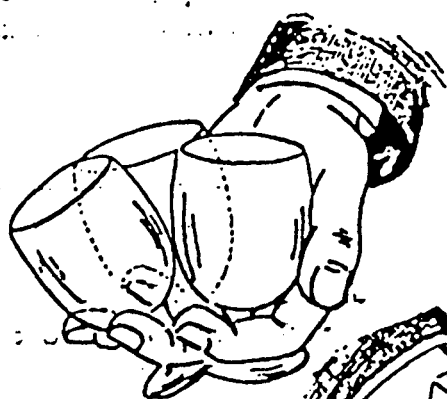
CHAPÉU DE BISPO



a) modalidade errada



b) modalidades corretas



CRONOGRAMA

DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES	OBSERVAÇÕES
/ 08	12:00 as 14:00	Treinamento com uso de apostila.	video / televisor
/ 08	“	“ “	
/ 08	“	“ “	
/ 08	“	“ “	video / televisor
/ 08	“	“ “	
/ 08	“	Treinamento c/ aula prática, no local de trabalho.	Bandeja, copos, xicaras, e outros
/ 08	“	“ “	“
/ 08	“	“ “	“
/ 08	“	“ “	“
/ 08	“	“ “	“

8.5 ANEXO E: QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

O PRESENTE QUESTIONÁRIO VISA COLHER INFORMAÇÕES ACERCA DAS
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS SERVIÇOS GERAIS OBJETIVANDO A
DA QUALIDADE DE NOSSOS SERVIÇOS.
SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE PARA O SERGE

FORMA DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

- Solicitamos que leia com atenção os enunciados das questões;
- O preenchimento parcial ou o incorreto invalida o questionário.

EM QUE LOCAL VOCÊ TRABALHA:

- ☐ Prédio Sede 12 pavimentos
- ☐ Prédio Sede 04 pavimentos
- ☐ SASER
- ☐ Gráfica / Almoz. / Marc. / Arquivo

QUESTIONÁRIO:

Setor de Copa:

01. Você alguma vez solicitou os serviços de copa?

- a ☐ sim b ☐ não

02. Se você já entrou em contato com o setor e fez solicitação de serviço o atendimento foi:

- a ☐ rápido e eficiente b ☐ rápido, mas ineficiente
c ☐ lento, mas eficiente d ☐ lento e ineficiente

03. Você utiliza a copa para refeições e /ou para fazer café?

- a ☐ sim b ☐ não

04. Se a resposta for SIM, qual a copa que você mais utiliza:

- a ☐ 11 e ☐ 5
b ☐ 9 f ☐ 2
c ☐ 8 g ☐ central
d ☐ 7

05. Você utiliza a copa para:

- a ☐ fazer as refeições
b ☐ fazer café
c ☐ fazer as refeições e café
d ☐ não utiliza a copa

e () outros cite: _____

06. Você tem conhecimento da existência da Copa Central, equipada com forno elétrico, microondas, ar condicionado, e que é utilizada como refeitório?

a () sim b () não

07. Se a resposta for SIM, assinale abaixo:

a () nunca chegou a usá-la, mas tem interesse

b () nunca chegou a usá-la, e não tem interesse em freqüenta-la

c () você utiliza a copa

08. Como considera a prestação de serviço dos funcionários da copa que você utiliza?

a () muito bom b () bom c () regular d () ruim

09. Enumere três motivos principais para a sua resposta anterior:

a. () cordiais

b. () boa apresentação

c. () bem humorados

d. () educados

e. () asseados

f. () mantém a copa limpa e organizada

g. () não mantêm a copa limpa e organizada

h. () mal humorados

i. () desatenciosos

j. () não têm boa apresentação

k. () descorteses

l. () demoram para atender

m. () se negam a fazer o atendimento na maioria das vezes

n. () fazem o serviço solicitado, mas reclamando

o () outros. Cite:

10. Você acha que os funcionários da copa deveriam trabalhar uniformizados?

a () sim b () não